

VALDAS PRUSKUS

VERSLO ETIKA

VILNIUS 2002

UDK 174

Pr-178

Recenzavo:

Prof. habil dr. Juozas Bagdonavičius (VPU)

Prof. habil dr. Borisas Melnikas (VGTU)

ISBN 9986-

c Pruskus Valdas

PRATARMĖ

Šiandien jau daugeliui nekelia abejonių verslo žmonių vaidmuo ir svarba, taip pat auganti jo galia visuomenėje. Toji verslo galia daro vis didesnę poveikį ir įtaką įvairioms visuomenės gyvenimo sritims. Ji ne tik turi įtakos formuojant šalies įvaizdį, pokyčiams darbo rinkoje, bet ir formuojant vartotojų kultūrines orientacijas per siūlomas prekes ir paslaugas. Todėl vis labiau visuomenės sąmonėje įsitvirtina mintis, kad verslininkas turįs priimti didesnę atsakomybę ir ne tik už gerovės kūrimą visiems, bet ir puoselėjamas vertybes (pavyzdžiui, vartojimo kultą) bei naudojamas priemones iškeltiems tikslams pasiekti. Taigi jo veikla ir jos rezultatai imami vertinti ne tik ekonominiu, teisiniu, bet ir etiniu aspektu.

Įsigali nuostata, kad etikos žinios yra ne tik verslo žmonių bendrojo išsilavinimo reikalas. Jos atspindi verslininkų kertinius interesus, iš esmės sutampančius su visai visuomenei rūpimais klausimais. Etika įgauna funkcinę reikšmę, tampa efektyvia priemone pragmatiniams tikslams, ekonominiam pelnui pasiekti. Juk šiaip ar taip moralė – ne iš aukšto kalno paskelbtos nekintančios tiesos, o realiai veikianti jėga. Ji labai įvairiai veikia visuomenės socialinį gyvenimą, didžia dalimi formuoja jos narių ekonominį mąstymą. O šis savo ruožtu betarpiškai veikia ūkinių subjektų veiklą ir įtakoja jų priimamus sprendimus, kurie gali intensyvinti ar slopinti ekonomiką, skatinti ar stabdyti visuomenės reformas.

Etika keičia požiūrį į verslo pasaulį. Verslo etika tarnauja tam, kad perkeltų verslo sąvoką į humanišką kontekstą. Blogas įvaizdis tiesiogiai negatyviai veikia pardavimą, pelną, personalo

morale ir patį įmonės (organizacijos) valdymą. Verslininkas, pažeidžiantis verslo dėsnius, nusižengiantis biznio etinėms normoms, vėlgi – tiesiogiai ar netiesiogiai – daro socialinę, moralinę, taip pat ir ekonominę žalą. Tai reiškia, kad verslininko savimonės susiformavimas nėra tik jo paties privatus reikalas, bet turi didelę socialinę ekonominę reikšmę.

Šiame mokomajame leidinyje stengiasi atskleisti etikos reikšmę versle ir visuomenėje, parodant etinių problemų kilimą, sąsajas su organizacijos kultūra, jų sprendimo priėmimo modeliais ir kt. Rengiant darbą remtasi žemiausių Vakarų šalių verslo etikos specialistų (J.Weiss, R.T. George, L.Nesh, R.A.Bucholz , S.K. Beylly, A.Cava ir kt.) ir Rytų (E.A.Utkin, B.Petrinin ir kt.), taip pat lietuvių autorių, rašančių etikos klausimais (N.Vasiljevienės, D.Vyšniauskienės, V.Kundroto, J.Palidauskaitės ir kt.), darbais.

Mokomąjį leidinį sudaro 12 skyrių, kuriuose nagrinėjamos pagrindinės verslo etikos temos. Kiekvienas skyrius suskirstytas į potemes; tai leidžia aiškiau įvardyti ir griežčiau apibrėžti nagrinėjamos temos aspektus. Skyriaus pabaigoje pateikiama literatūra, klausimai savikontrolei, diskusijos temos arba konkrečios etinės situacijos , kylančios verslo organizacijoje, kurias siūloma panagrinėti, laikantis vienos ar kitos etinės koncepcijos (utilitaristinės, deontologinės, teisingumo) nuostatų. Taip pat etinių kodeksų pavyzdžiai, įstatymų, apimančių verslo funkcionavimo visuomenėje etinius aspektus, ištraukos ir kt.

Leidinio pabaigoje pateikiamas gana išsamus naudotos literatūros sąrašas bei trumpa informacija apie kai kurias svarbesnes organizacijas, besirūpinančias verslo etikos būkle Europos Sąjungos šalyse.

Leidiny s skiriamas universitetinių ir neuniversitetinių aukštųjų mokyklų (kolegijų) studentams , bet juo galės pasinaudoti ir besimokantys aukštesniosiose , kuriose dėstomas verslo etikos dalykas.

TURINYS

PRATARMĖ.....	
I. ETIKOS PRIGIMTIS IR ESMĖ.....	
1.1. Moralė ir etika.....	
1.2. Moralė ir teisė.....	
1.3. Moralės studijų galimybės.....	
1.4. Moralinės pozicijos pagrindimo problema.....	
1.5. Moralė ir kultūra.....	
1.6. Moralės struktūra.....	
1.7. Moralės funkcijos visuomenėje.....	
2. PROFESINĖS ETIKOS SAMPRATA	
2.1. Profesinės etikos dilemos.....	
2.2. Medicininė etika kaip profesinės etikos pavyzdys: dabarties iššūkiai.....	
2.3. Profesinės ir universaliosios etikos santykis.....	
3. VERSLO ETIKA: DALYKAS IR JO STRUKTŪRA.	
3.1. Verslo etiniai aspektai.....	
3.2. Verslo etika kaip mokslo disciplina.....	
3.3. Argumentai “už” ir “prieš” verslo etiką.....	
3.4. Trumpa verslo etikos tendencijų plėtros apžvalga.....	
3.5. Veiksniai, skatinantys domėjimąsi verslo etika.....	
3.6. Verslo etikos struktūra.....	
4. PAGRINDINĖS VERSLO ETINĖS KONCEPCIJOS.....	
4.1. Religija ir verslas.....	
4.2. Utilitarizmo teorija ir jos idėjų raida.....	
4.3. Deontologinė etika.....	
4.4. Teisingumo etika.....	
4.5. Etinis reliatyvizmas.....	
4.6. Krikščioniškasis požiūris.....	
5. VERSLO ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR ETIKA	
5.1. Verslo organizacijų kultūrų tipologija.....	

5.2. Verslo organizacijos kultūra ir darbuotojų poreikių tenkinimas.....	
5.3. Verslo organizacijos elgsenos priklausomybė nuo vertybinių orientacijų.....	
5.4. Verslo organizacija ir jos moraliniai standartai.....	
5.5. Verslo organizacijos etinio lygio kėlimo būdai ir priemonės.....	
6. ETINĖS PROBLEMOS VERSLE: ANALIZĖS LYGMENYS IR KLASIFIKAVIMAS	
6.1. Etinė problema versle.....	
6.2. Etinių problemų kilimas ir jų analizės lygmenys.....	
6.3. Etinių problemų klasifikavimas.....	
7. MIKROETIKOS PROBLEMOS VERSLE	
7.1. Vadybininkų vaidmuo organizacijoje.....	
7.2. Verslo etika ir vadybininkų priimami sprendimai.....	
7.3. Valdžia ir pavaldumas.....	
7.4. Tarnybinių demaskavimų (skundimo) problema.....	
7.5. Etinės problemos, kylančios dėl organizacijos ir darbuotojų interesų skirtingumo.....	
7.6. Etinės problemos, kylančios dėl organizacijos domėjimosi privačiu darbuotojų gyvenimu	
7.7. Etinių problemų kilimas dėl įsipareigojimo saugoti firmos paslaptis.....	
7.8. Organizacijoje dirbančių moterų problemos.....	
7.9. Naudingų ryšių etika.....	
8. ETINIAI SPRENDIMAI IR JŲ PRIĖMIMAS VERSLO ORGANIZACIJOJE.....	
8.1. Etiško sprendimo supratimas.....	
8.2. Sprendimo etiškumas ir teisėtumas.....	
8.3. H.Kohlbergo individo moralinio išsivystymo teorija.....	
8.4. L.K.Trevino etinio sprendimo priėmimo sąveikos modelis.....	
8.5. A.Ferrel ir V.Gresham etinio sprendimo priėmimo atsitiktinumo modelis.....	
8.6. Etinio sprendimo priėmimo sintezės modelis.....	
8.7. M.G.Velazques'o "septynių žingsnių" modelis.....	
8.8. Sprendimų priėmimo kriterijai etinėje argumentacijoje.....	
9. VERSLO MORALINĖ IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ.....	
9.1. Verslo moralinė atsakomybė.....	
9.2. Socialinė verslo organizacijos atsakomybė.....	
9.3. Verslo socialinės atsakomybės koncepcija ir jos raida.....	
9.4. Verslo socialinė atsakomybė: argumentai "už" ir "prieš"	

9.5. Pagrindiniai požiūriai į socialinę atsakomybę.....	
10. VERSLO MAKROETIKOS PROBLEMOS.....	
10.1. Santykiai tarp bendrovių (verslo organizacijų).....	
10.2. Santykiai tarp bendrovių ir valstybės.....	
10.3. Bendrovių santykiai su vartotojais.....	
10.4. Bendrovių santykiai su investitoriais.....	
10.5. Bendrovės ir vietos bendruomenė	
10.6. Bendrovės ir aplinkos apsauga.....	
10.7. Bendrovės ir socialinės mažumos.....	
11. ETIKETAS VERSLO ORGANIZACIJOJE IR UŽ JOS RIBŲ.....	
11.1. Etiketas ir kasdieninis elgesys organizacijoje.....	
11.2. Dalykinio etiketo reikalavimai.....	
11.3. Dalyvavimo renginiuose etiketas.....	
11.4. Tarptautinio bendradarbiavimo etiketas.....	
12. ETIKOS KODEKSAS – ETINIO ELGESIO VADOVAS.....	
12.1. Etinio kodekso paskirtis, tikslai ir funkcijos.....	
12.2. Etinių kodeksų forma ir turinys.....	
12.3. Eikos kodekso struktūra ir jo sudarymas.....	
12.4. Etikos kodekso įgyvendinimo prielaidos ir būdai.....	
12.5. Etikos kodeksų privalumai ir trūkumai.....	
12.6. Verslininko profesinė etika ir etinis kodeksas.....	
12.7. Verslo etikos kodeksų universalizavimo galimybės ir kryptys.....	
LITERATŪRA.....	
SVARBESNIŲ ORGANIZACIJŲ, BESIRŪPINANČIŲ VERSLO ETIKA EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE, SĄRAŠAS.....	
TRUMPAS VARTOJAMŲ TERMINŲ IR ETIKOS SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	

1.Tema. ETIKOS PRIGIMTIS IR ESMĖ

1. Moralė ir etika.
2. Moralė ir teisė.
3. Moralės studijų galimybės.
4. Moralinės pozicijos pagrindimo problema.
5. Moralė ir kultūra.
6. Moralės struktūra.
7. Moralės funkcijos visuomenėje

Verslo etika – viena iš jauniausių ir sparčiausiai besiplėtojančių mokslo sričių. Vakaruose šios disciplinos kursai dėstomi ne tik verslo mokyklose, bet ir solidžiuose universitetuose, kur jau seniai tapo neatsiejama ekonomistų, vadybininkų, organizacijų valdymo bei viešojo administravimo specialistų rengimo dalimi.

Verslo etika kelia gana opius klausimus, susijusius su specifine verslo praktika ir veikla bei jo priimtumu visuomenei. Pavyzdžiui, ar verslas, privalo laikytis tam tikrų moralinių reikalavimų, kurių laikosi visuomenė ar tam tikros grupės, jeigu jis savo veikla daro poveikį jų interesams? Ar gali didelė komercinė organizacija savo elgesį grįsti teisingumo principais? Ar etiška yra testuoti darbuotojus narkotikų vartojimo atžvilgiu? Ar darbuotojas privalo pranešti firmos vadovybei apie kolegų nesąžiningus ar neprofesionalius poelgius, jeigu už tai jiems gresia atleidimas iš darbo? Ar verslo organizacijos turi moralinius įsipareigojimus tautinių mažumų ir aplinkos išsaugojimo atžvilgiu, koks tų įsipareigojimų turinys?

Tai tik menka dalelė klausimų, į kuriuos verslo etika stengiasi rasti atsakymus. Kadangi pati verslo etikos, kaip srities, prigimtis yra kontraversiška, tai nėra vieno universalaus jos nagrinėjamų klausimų sprendimo. Norint rasti atsakymą, reikia ne tik žinių, verslo funkcionavimo ypatumų supratimo, bet ir kūrybiškumo, gebėjimo analizuoti. Verslo etikos studijavimas nereiškia paprasto moralizavimo. Verslo etika nepateikia universalių receptų ir vertinimų, kas yra dora ar nedora konkrečioje situacijoje. Taip pat ji nesiekia įvertinti ir požiūrius, pavyzdžiui, kad vienas požiūris yra geresnis už kitą, ir todėl galėtų būti sektinu pavyzdžiu. Greičiau verslo etika stengiasi savaip susieti moralės koncepciją, atsakomybės suvokimą ir sprendimų priėmimą pačioje organizacijoje. Kitais žodžiais tariant, supažindinti su esamais požiūriais ir analizuoti savo bei kitų elgesį priimant sprendimus įvairiose verslo situacijose, remiantis esamomis ir išpažįstamomis vertybėmis.

Etinės problemos yra žmonių bendravimo rezultatas. Tik bendraudamas, sueidamas į kontaktą su kitais žmonėmis ir siekdamas apginti savo interesus, individas priima sprendimus, kurie gali būti vertinami etiniu požiūriu. Tad kas yra etika ir koks jos ryšys su morale?

1.1. Moralė ir etika.

Moralė (lot. *mos, mores* – reiškia paprotys, įprotis, iš to *moralis* – teisingas, moralus) yra vienas iš svarbiausių visuomeninių institutų ir pagrindinių normatyvinio žmonių elgesio reguliavimo būdų. Kartu tai ypatinga visuomeninės sąmonės forma ir visuomeninių santykių (moralinių santykių) rūšis, kurią tyrinėja etikos mokslas. Akivaizdu, kad bet kuri visuomenė, susidedanti iš daugybės individų, turinčių skirtingus tikslus ir interesus gali sėkmingai funkcionuoti tik tuo atveju, jeigu visi jos nariai paklūsta bendriems socialiniams dėsniams. Jų interesų suderinamumo funkcija be kitų normatyvinio reguliavimo tipų (pvz., teisės, papročių, tradicijų, administracinių reikalavimų), atlieka ir moralė, kuri glaudžiai su minėtaisiais tipais yra susipynusi, bet kartu ir išsiskirianti.

Iš pradžių moralė neišsiskyrė iš bendro nesuskaitytos žmogiškųjų santykių normatyvinės reguliacijos sistemos ir tik ilgainiui ėmė daryti reguliacinį poveikį vertinant žmonių elgesį įvairiose veiklos - profesinėje, buitinėje, politinėje, šeimos, asmeninių, tarptautinių santykių ir pan. srityse. Skirtingai nuo ypatingų reikalavimų, kurie keliami žmogui, užsiimančiam tai sričiai būdinga specifine veikla, moraliniai principai pasižymi visuotiniuomumu ir privalumumu visiems, nepaisant veiklos specifikos. Taigi sąvoka „moralė“ nusako tam tikrų moralinio elgesio principų ir normų visumą, ir tai reiškia, kad šis terminas pagal savo apimtį žymiai platesnis nei profesinio elgesio taisyklės, išdėstytos kodeksuose, kuriuos yra priėmusios verslo bendrovės ir profesinės asociacijos.

Moralė - tai socialinis institutas, susidedantis iš elgesio standartų sistemos, kurią pripažįsta ir linkę jos laikytis visi kultūrinės bendruomenės nariai. Taip suprasta moralė įsikūnija atitinkamuose gėrio ir blogio vertinimo modeliuose. Savo ruožtu šie modeliai kartu su kitomis tradicijų, papročių rūšimis perduodami iš kartos į kartą. Vadinasi, moralė turi objektyvų statusą kaip individo elgesio taisyklių visuma. Panašiai kaip politiniai įstatymai ar gimtoji kalba egzistuoja nepriklausomai nuo individo, taip ir moralė (bei jos standartai) egzistuoja nepriklausomai nuo individo – priima jis ją ar ne. Žmogus nesukuria savų (moralumo) taisyklių, nes kurdamas savas taisykles jis visada pasirems normomis, kurios egzistuoja visuomenėje. Priešingu atveju, jo siūlomas elgesio kodeksas bus nepriimtinas kitiems visuomenės nariams, su kuriais jis neišvengiamai bus priverstas bendrauti.

Nepaisant daugybės reikšmių, kurias turi terminas „moralė“, ji negali būti panaudota aprašant įvairias moralines refleksijas, kurios yra nagrinėjamos verslo etikos teorijos rėmuose. Šį vaidmenį puikiai atlieka „moralės filosofija“, „etikos teorija“ arba „etika“.

Etika – tai mokslas, tiriantis moralę. Būtent etika padeda atskleisti ir pagrįsti veiksmus, kurie pripažįstami teisingi, (ar neteisingi), leidžia paaiškinti jų esmę, patikslinti argumentus, vertinant reiškinius, sudarančius moralės lauką.

Egzistuoja skirtingi požiūriai į moralę. Vieni vadovaujasi savo gyvenime morale ir jos normomis, kurias jiems primeta visuomenė ir jos kultūra. Kiti nelinkę paprastai paklusti visuomenėje įsitvirtinusios moralės reikalavimams, ir jie stengiasi rasti atsakymus į daugelį sudėtingų klausimų. Ar tai, kas visuomenėje draudžiama iš tiesų yra blogis? Ar visuomenėje priimtose vertybės iš tiesų yra tikrosios vertybės? Ar moraliniai įpareigojimai, kuriuos ši skelbia, sudaro neprieštarinę visumą? Jeigu tarp individo įsitikinimų ir visuomenės priimtų elgesio normų kyla konfliktas, tai kokių būdu jis turėtų būti sprendžiamas? Kaip turi elgtis žmonės, susidūrę su moraline problema, dėl kurios visuomenė neturi aiškių nuostatų, ar elgesio taisyklių?

Mokslininkai, tyrinėjantys moralės problemas, stengiasi susisteminti moralinius įsitikinimus ir jų socialinius pasireiškimus taip, kad ši sistema būtų grindžiama argumentuotu taisyklių ir koncepcijų rinkiniu. Kartais toks uždavinys reikalauja keisti tradicines moralines normas, atsižvelgiant į moralinių argumentų sistemos peržiūrą ir egzistuojančių supratimų modifikacijas.

Taigi galima tarti, kad moralė – yra tai, ką turi daryti žmogus, kad jo elgesys atitiktų visuomeninio elgesio normoms, tuo tarpu etika – nagrinėja moralės normų, egzistuojančių socialinėje sferoje, filosofinius argumentus „už“ ir „prieš“. Šių pastangų rezultatas - normų sistemos pagrindimas, remiantis kruopščiai suformuluotais ir giliai išanalizuotais principais, pvz., asmens neliečiamumas, žmogaus teisės, teisingumas, teisingas paskirstymas, labdara ir kt.

Daugelis moralės principų jau rado savo įkūnijimą moralėje, tačiau neretai labai neapibrėžta, nekonkrečia forma. Tokiu pavyzdžiu gali būti teisingumo principas. Spaudos leidiniuose, skirtuose verslo problemoms, gausu straipsnių, kuriuose analizuojama egzistuojančios fizinių ir juridinių asmenų apmokestinimo sistemos teisingumas. Ypač akcentuojami dideli mokesčiai, kuriuos tenka sumokėti verslo organizacijų vadovams nuo savo didelių atlyginimų. Tuo tarpu gilesnės teisingumo ir susiklosčiusio teisėtumo (taip pat nustatant atlyginimus vadovams) tvarka beveik neanalizuojama. (laikoma savotišku tabu). (Atlyginimai nustatomi intuityviniai, moralinė pozicija priimama be jokių racionalių argumentų. Tuo tarpu visuomenėje, kur egzistuoja daugybė požiūrių į tai, kas yra moralu, neišvengiamai stiprėja būtinybė turėti ne intuityvų teisingumo argumentą, bet racionaliai pamatuotą).

Etika (moralės filosofija) – tai mokslinė disciplina, kuri tyrinėja socialinę moralę. Socialinės moralės normų pažinimas yra neatsiejama individo socializacijos proceso dalis. Socializacija – tai socialinės sąveikos procesas, kuriuo metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus

efektyviam dalyvavimui visuomenėje. (Socializacijos procesas yra sąlygotas dviejų dalykų – mūsų biologinės prigimties ir kultūros.) Pirmame socializacijos proceso etape (vaikystėje) tenka išmokyti skirti moralės taisykles nuo sveiko proto taisyklių. Tai nėra paprastas uždavinys, nes vaikai šias taisykles įsisavina vienu metu, o mokytojai nevisada jas atskiria.

Antai nuo pat vaikystės kiekvienas žmogus girdi pamokymus apie tai, ką galima daryti ir ko negalima. Dauguma tokių teiginių „daryk taip“ ir „nedaryk šitaip“ yra sąlygota asmeninio intereso ir atspindi sveiko proto reikalavimus. Tačiau kartu žmonės įsisavina ir būtinas moralinio elgesio taisykles. Tėvai, mokytojai, globėjai teigia, kad kai kurių dalykų „negalima“ daryti, nes jie yra *neteisingi*, o kitus dalykus reikia daryti būtinai, nes jie esą *teisingi*. Šios moralinės taisyklės orientuotos į elgesio, kuris siejasi su daugelio žmonių interesais, reguliavimą. Brėsdami žmonės mokosi labiau įsiklausyti į kitų žmonių interesus taip savo elgesiu atitikti priimtus visuomenėje socialinius standartus.

Viena iš labiausiai paplitusių išvadų, padarytų stebint verslą, yra ta, kad etika ir asmeninis interesas gali sutapti, ypač tada, kai moralus elgesys yra naudingas. Ši aplinkybė tam tikru mastu sunkina galimybę įvertinti vieno ar kito verslo subjekto elgesį, moralumo motyvus. Sveiko proto ir moralės derinį gerai iliustruoja amerikiečių firmos *Procter and Gamble* elgesys, kai iš rinkos buvo išimti jos gaminami tamponai *Rely*, nustačius, jog jie sukelia toksinio sindromo šoką. Kompanija išleido 75 mln. dolerių ir sugaišo 20 metų, kol problemą išsprendė. Šitaip ji užsitikrino aukštą pelningumą ateityje ir kartu pelnė visuomenės pasitikėjimą jos siūlomo produkto saugumu. Taigi pelnas ir plėtra gali eiti drauge, šiuo atveju moralė ir sveikas protas susipynė, galimas dalykas, ir todėl, kad orientacija į sveiką protą įtikino vienus dalykinių santykių dalyvius (kompaniją), o orientacija į moralę – kitus (vartotojus).

Kartais panašus sveiko proto ir moralės nuostatų susipynimas neturi didesnės reikšmės. Verslo žmonėms ne taip jau svarbu, ar jų veikimą lemia sveiko proto ar moralės reikalavimai. Tuo tarpu filosofams šis dviejų skirtingų motyvų skyrimas yra labai svarbus, nes protingas veikimas kartu gali būti ir neleistinas (nepriimtinas) moraliniu požiūriu. Istorija žino daug pavyzdžių, kai elgesys, ilgas dešimtmečius laikytas verslo pasaulyje visai priimtinu ar bent jau pakenčiamu, vėliau buvo pasmerktas kaip amoralus. Pavyzdžiui, išmetimas į atmosferą ir vandenį kenksmingų atliekų, fabrikų išdėstymas ekonomiškai patogiose, bet ekologiniu požiūriu neleistinose vietose, siekiant padidinti pelnus, pakeitimai valdymo organų politikoje, siekiant įtikinti įtakingiems magnatams ir kt.

Kadangi verslas egzistuoja socialinėje sferoje, verslininkai priversti vertinti savo sprendimus ir veiksmus, vadovaudamiesi ne tik sveiko proto argumentais, bet ir moralės. Paties verslo interesas yra elgtis moraliai, nes pats sveikas protas suprantamas kaip etinio elgesio motyvas ir jo pagrindimas.

1.2. Moralė ir teisė.

Verslo etika yra glaudžiai susijusi su teise. Šis ryšys gana sudėtingas ir kartu neabejotinai turi stimuliuojantį poveikį tiek teisei, tiek etikai. Moralinio ir teisinio reguliavimo centre glūdi esminiai socialinio gyvenimo klausimai: ir moralė, ir teisė operuoja kai kuriais bendrais principais, kriterijais ir sąvokomis, taip pat įsipareigojimais ir įrodymais. Tačiau teisės normos (įstatymai) yra privalomos, t.y. priverstinės, jų nesilaikymas gresia sankcijomis, o moralinės yra laisvanoriškos remiasi autoritetu ir įsigalioja, kai joms pritaria socialinių struktūrų visuma. Moralės normos yra socialinio etoso elementai. Morumas socialinėje srityje yra įmanomas tiek, kiek kiekvienas individas visuotinį interesą įstengia paversti savo paties sąžinės įsitikinimu laisva valia. Tuo tarpu teisės normų (įstatymų) veikimą garantuoja valstybė. Veikimo praktiką ji įvardija kaip legalią ar nelegalią.

Teisė išreiškia viešą moralinių įsivaizdavimų transformaciją į aiškias socialinio elgesio taisykles ir bausmės nustatymą už tų taisyklių nepaisymą. Įvairiomis savo formomis ji viešai patvirtina vienų ar kitų gyvybiškai svarbių problemų sprendimą. Teisminė praktika iš dalies yra sukūrusi nemažai svarių precedentų, kuriais remiantis sprendžiamos teisinio ir moralinio pobūdžio dilemos.

Kartais pasigirsta nuomonė, kad verslo etikos problemas galima visai pašalinti, tik jas verta perkelti į teisinę plotmę ir perduoti spręsti teisininkams. Toks požiūris išreiškiamas fraze: „Tegul sprendžia teisinkai, jeigu tai teisėta, tai ir moralu“. Laikantis panašaus požiūrio, jeigu jis būtų visuotinai priimtas, kelia pavojų labai supaprastinti (suprimityvinti) problemos supratimą. Didžioji dauguma specialistų laikosi nuostatos, jog būtina skirti aiškią takoskyrą tarp moralinio ir teisinio bet kurio reiškinio vertinimo. Nepaisant teisės ir moralės glaudaus ryšio, teisės negalima vertinti kaip visuomenėje vyraujančių moralinių standartų įsikūnijimo ir atspindžio, nors ji tiesiogiai ir turi įtakos moralinių santykių reguliavimui. Įstatymui paklusnus pilietis nebūtinai yra aukštos moralės ir kupinas dorybių. Savo ruožtu teisinis įtvirtinimas (pagrindimas) bet kokios tvarkos, nesietinas su jos (tvarkos) moraliniu vertinimu. Pavyzdžiui, darbo laisvos samdos doktrina, leidžianti darbdaviams laisvai rinktis ir atleisti darbuotojus, tam tikrose ribose laikoma teisėta, nors daugeliu atveju moralės požiūriu yra laikoma neleistina.

Panaši problema iškyla ir dėl paplitusio įsitikinimo, kad jei žmogus pagal įstatymą pripažintas kaltu, tai jis laikomas kaltas ir moraliniu požiūriu. Panašūs samprotavimai ne visada yra teisingi ir priklauso nuo legitimumo, įstatymų, kuriais remiantis daromi sprendimai, moralinio priimtumo. Kartais ir teismai ne be pagrindo kaltinami tuo, kad nuolaidžiaudami stambioms ir įtakingoms verslo organizacijoms, priėmė niekuo nepagrįstus sprendimus, pažeisdami moralinio teisingumo principą. Iš to galima padaryti išvadą: ne visa yra moralu, kas yra teisinga; ir ne visa yra amoralu, kas yra neteisinga.

1.3 Moralės studijų galimybės (požiūriai)

Moralę ir etikos teoriją galima studijuoti remiantis įvairiais metodais. Paprastai daugelio autorių darbuose nurodomi trys pagrindiniai metodai. Du iš jų aprašo ir analizuoja moralės fenomeną, nesilaikydami kokios nors apibrėžtos moralinės pozicijos. Trečiojo metodo šalininkai užima labai aiškia moralinę poziciją ir reikalauja peržiūrėti atitinkamus moralės bei etikos teiginius. Taigi skiriami 3 požiūriai:

- 1) deskriptyvinis (aprašomasis),
- 2) konceptualinis,
- 3) preskriptyvinis (normatyvinis).

Įvardytos kategorijos ne visada aiškiai ir tikslai nusako kiekvieno iš minėtų požiūrių esmę. Tačiau kaip poliarinės ir pagal savo turinį kategorijos, leidžia geriau suvokti jų tarpusavio skirtingumą.

Socialinių mokslų atstovai panaudoja pirmąjį deskriptyvinį požiūrį kaip instrumentą, siekdami moksliskai studijuoti etiką. Faktų aprašymas ir moralinio elgesio ir įsivaizdavimų apie moralę aiškinimai būdingi antropologams, sociologams, istorikams. Moralinių pažiūrų, elgesio kodeksų ir įsitikinimų aprašymas naudojamas, siekiant sukurti verslo organizacijos etinę politiką, kai reikalaujama sukurti sistemą požiūrių į subtilias problemas, pavyzdžiui, seksualinis priekabiavimas, arba sudarant prekybos firmų etinius kodeksus ir pan. Aprašomojo požiūrio pavyzdžių galima sutikti verslo žurnaluose, kur pateikiami aukščiausio valdymo lygmens korporacijų atstovų nuomonės apie leistinus ir neleistinus poelgius (leistinumo ribas)

Antrasis požiūris susijęs su konceptualių etikos supratimu; jo ribose analizuojami pagrindiniai etiniai terminai - teisė, įsipareigojimas, teisingumas, gėris, atsakomybė, orumas.

Trečiojo požiūrio (normatyvinio) šalininkai užsibrėžę tikslą suformuluoti ir įrodyti pagrindinių moralės normų tikrumą. Jie stengiasi sukurti savotišką idealų modelį, į kurį derėtų orientuotis, nors iš esmės jis labai toli nuo tos tai ir elgesio tvarkos, kuri realiai egzistuoja. Pagal normatyvinį požiūrį etika turi padėti individui ir visuomenei apsispręsti (priimti) moralinių principų ir vertybių sistemą. Ryšium su tuo dažnai prisimenama kantiškasis mokymas ir utilitarizmas kaip du opoziciniai moralinio elgesio variantai (nors, žinoma, egzistuoja ir kitos kryptys, kuriomis galima būtų remtis). Utilitalizmo požiūriu egzistuoja tik vienintelis fundamentalus principas, kuris apibrėžia veikimą kaip moralų ir kuris gali būti išreikštas tokiais žodžiais: „Elgesys laikytinas moraliu tik tada, jeigu jis neveda į niekieno situacijos pablogėjimą“.

I. Kanto šalininkai (deontologai), priešingai, kalba apie fundamentalių etikos principų priešingumą utilitarizmui ir kaip pavyzdį pateikia kategorinį imperatyvą, kuris skelbia: „Niekada nežvelk į kitą kaip į priemonę savo tikslams pasiekti“

Normatyvinės etikos principai paprastai panaudojami orient argumentuoti vieną ar kitą etinę poziciją, ypač kalbant apie tokius specifinius etinius klausimus kaip: abortai, badas, interesų konfliktas, žiaurus elgesys su gyvūnais, rasinė ir lyčių nelygybė. Taip pat jie pasitarnauja ir sprendžiant moralines problemas, kurios kyla tam tikrų profesijų atstovams (medikams, teisininkams, žurnalistams, verslininkams ir kt.). Be to, šie bendrieji principai gali būti sėkmingai taikomi sprendžiant klausimus, kylančius tarp profesinės sferose, srityse, kartais ir visai netoleruojančiose tarp profesinės etikos ribų. Taip, pavyzdžiui, teisingumo principu remiantis, galima įvardinti, išryškinti ir spręsti kai kurių socialinių grupių veiklos apmokestinimo, medicininio draudimo, ekologinės atsakomybės, baudžiamosios atsakomybės bei diskriminacijos problemas.

Teisėtumo principas gali būti plačiai taikomas, pavyzdžiui, ir tokiose srityse kaip firmos paslapties išsaugojimas, nesąžininga reklama, tendencingos publikacijos žiniasklaidoje, ligos fakto slėpimas nuo ligonio ir pan. Aiškus aprašymas sąlygų, kurioms esant turi būti tiesa atskleista ir sąlygų, kurioms esant to daryti nederu, gali teoriškai padėti geriau suprasti moralinius įsipareigojimus kiekvienoje iš anksčiau minėtų veiklos sričių.

Praktikoje retai pasitaiko moralinių normų, kurių mechaniškas pritaikymas padėtų išspręsti problemą. Tikrovėje principai yra ne tiek pritaikomi, kiek tikslinami, konkretinami, atsižvelgiant į realų praktinės veiklos kontekstą. Taigi iškyla moralinės pozicijos pagrindimo problema.

1.4. Moralinės pozicijos pagrindimo problema.

Kaip galima pagrįsti vieną ar kitą moralinę poziciją? Lengviausia būtų atsakyti į šį klausimą taip: moralinė pozicija, kurią užima subjektas, yra nulemta priežasčių, kurios verčia jos laikytis. Tačiau ne visos priežastys yra pakankamos moralinėms pažiūroms pagrįsti. Pavyzdžiui, gera priežastis, skatinanti valstybinio įvairių gamybos šakų, tarp jų ir dirbančių su radioktyviomis medžiagomis, reguliavimo būtinumą, yra tas faktas, kad radiacija kelia pavojų aplinkai. Daugelis mano, kad ši aplinkybė yra pakankamas pagrindas reguliavimui, kuris reiškiasi ir numatytomis valstybės sankcijomis už aplinkos teršimą. Tačiau ar taip yra iš tikrųjų?

Prieš valstybinį reguliavimą galima pateikti ne mažiau svarių argumentų, pavyzdžiui, laisvės principo pažeidimą. Mat apribojimai, kuriuos nustato valstybinės institucijos, neleidžia verslininkams veikti taip, kaip jie mano esant reikalinga. Beje, norint paneigti valstybinio reguliavimo priešininkų,

pasipiktinusių laisvės principo ribojimu, reikia pateikti papildomų argumentų, kurie pateisintų šio principo apribojimus. Užtenka tik pagalvoti, kokios baisios pasekmės galėtų ištikti, jei valstybė nesidomėtų pavojingų aplinkai objektų eksploatacijos taisyklių saugumu, palikdama tai verslininkų sąžinei. Tai tik dar kartą parodo, kad dera pateikti pakankamai įtikinančių argumentų, norint apginti priešingą poziciją. Šiuo atveju *gerų* argumentų, palaikančių valstybinio reguliavimo būtinumą, gali pakakti, bet gali ir nepakakti.: pagrindimą galiausiai lemia argumentų kokybė.

Bet kuris žmogiškasis įsitikinimas gali susilaukti kritikos, ir todėl reikalingas patikimo pagrindimo. *Nėra gerų ir blogų priežasčių, yra tik geri ir blogi argumentai.* Būtina žinoti, ar argumentai gali būti panaudojami vienam ar kitam teiginiui pagrįsti kaip įrodymai. Ar egzistuoja neutralūs, neturintys jokio subjektyvizmo prielaidų argumentai, kuriais galima remtis?

Daugelyje etikos darbų galima rasti nuostatą, kad moralė tėra tik būdas, atspindintis individo jausmus ir siekius kultūroje. Ši nuostata sietina su reliatyvizmo vardu.

Reliatyvizmas teigia, kad žmogaus įsivaizdavimai apie gėrį ir blogį iš tikrųjų ir esą jam gėrio ir blogio matai. Be to, įsivaizdavimai apie gėrį ir blogį, egzistuojantys tam tikroje kultūroje, tampa gėrio ir blogio matais, kurie būdingi tik tai kultūrai. Pavyzdžiui, jei švedų kultūra leidžia abortus, tai Švedijoje abortas moraliniu požiūriu yra iš esmės priimtinas dalykas, o jeigu Airijos kultūra draudžia abortus, tai Airijoje abortai laikomi amoralium poelgiu. Jei pripažinsime teorinį kultūrinio realiatyvizmo teiginių pagrįstumą, teks pripažinti, jog neegzistuoja nepriklausomo nuo kultūrinio konteksto kriterijaus, kuris nustatytų veiksmo teisingumą.

Kultūrinio reliatyvizmo šalininkai laikosi požiūrio, kad optimalus elgesio pasaulyje, kur skirtingos kultūros demonstruoja skirtingus moralės kodeksus, modelis galėtų būti išreikštas tokiu posakiu: „Būdamas Romoje, elkis kaip romėnas.“ Pažymėtina tai, kad reliatyvizmo šalininkų gretos auga, nes moralės standartai atskirose šalyse ir kultūrose labai skiriasi. 20 a. pradžioje reliatyvizmo šalininkai apeliavo į antropologų padarytus atradimus Pietų Amerikoje, Afrikoje ir Pietų Okeanijoje, kurie patvirtino didelius skirtumus tarp moralinių sistemų, egzistuojančių pasaulyje. Dar ne taip seniai Azijos šalių politinis elitas ne kartą buvo sukilęs prieš Vakarų šalių pastangas primesti jos savus vakarietiškos moralės standartus. Nepaisant to, dabartiniu metu ir valstybės institucijos ir transnacionalinės bendrovės neatsisako pastangų sukurti tarptautinius verslo elgesio kodeksus, kurie padėtų įveikti reliatyvizmo apynasrį (nepatogumus)

Tiesa, egzistuoja įvairūs elgesio standartai ir įsitikinimai. Antai vienos kultūrose asmeninis užmokestis už suteiktas paslaugas laikomas paprasta praktika, kitose – baudžiamas kaip kyšininkavimas. Akivaizdu, kad egzistuoja skirtingi papročiai, lemiantys vienokią ar kitokią elgesį. Dviejų kultūrų atstovai

gali sutikti dėl pagrindinių moralinių principų, tačiau kartu jie gali turėti skirtingą supratimą apie tai, kaip reikia pagal šiuos principus gyventi.

Faktai rodo, kad fundamentinis konfliktas tarp skirtingų kultūrų vertybių gali pasireikšti tik ten, kur yra giluminių nesutarimų, susijusių su pačia moralės samprata, jos principais ir taisyklėmis. Žmonės skiriasi vienas nuo kito ne tiek kaip skirtingų normatyvinių standartų priėmėjai, kiek kaip skirtingų įsivaizdavimų apie faktišką (realų) pasaulį turėtojai. Pavyzdžiui, įvairių pažiūrų gamtos saugotojai skiriasi tarp savęs ne pagal požiūrį į ekologinės etikos principus, bet pagal skirtingą supratimą to, kaip kenksmingos atliekos ir cheminės medžiagos daro žalą ekologijai. Abiejų pusių argumentai remiasi identiškais moraliniais principais, tačiau jų siūlomi problemos sprendimo variantai yra skirtingi.

Taigi būtina daryti aiškią takoskyrą *tarp samprotavimų reliatyvizmo ir standartų reliatyvizmo*. Tas skirtumas grindžiamas tuo, kad priešingi samprotavimai remiasi tais pačiais standartais, bendruosiais principais. Samprotavimų reliatyvizmas taip ryškus žmonių socialiniame gyvenime, kad būtų naivu jį neigti. Ir vis tik iš to fakto, kad žmonės renkasi skirtingus telefonų modelius ir markes dar nereiškia, kad žmonės laikosi skirtingų standartų rinkdamiesi savo telefonizacijos variantą. Gali būti, kad vienas žmogus praeityje turėjo teigiamos patirties naudodamasis konkrečios kompanijos produkcija, o kitas tokios patirties neturi. Panaši situacija ir etikoje. Žmonės gali nesutikti vienas su kitu dėl to, kokia medicininės informacijos konfidencialumo išsaugojimo sistema yra geresnė, bet tai nereiškia, kad jie yra skirtingų moralinių požiūrių į konfidencialumo problemą (t.y. ją supranta skirtingai). Kitaip tariant, visi pripažįsta konfidencialumo išsaugojimo principą, tik kartu kiekvienas siūlo savus šio principo įgyvendinimo variantus. O jie savo ruožtu nulemti konkrečios kultūros konteksto, kuriame individas gyvena.

1.5 Moralė ir kultūra.

Kaip sakėme, moralė - tai taisyklių (nusakančių kas yra gera ir kas yra bloga) visuma, egzistuojanti tam tikroje kultūroje ir perduodama iš kartos į kartą. Visas visuomenės gyvenimas remiasi šiais principais, kurie gerai žinomi kiekvienam nariui ir jo yra priimamai. Tokiu būdu kultūra pasižymi tam tikru moraliniu objektyvumu, nes moralė dėl savo prigimties negali egzistuoti kaip individualius pasirinkimas. Individai negali patys kurti moralės arba vadinti savo elgesį „moraliniu“. Toks moralinis individualizmas yra tiek pat abejotinas kaip ir anarchizmas politikoje: nedaugelis sutiks su teiginiu, kad žmogus visiškai savarankiškai susikuria savo politinius ir kitokius polinkius, simpatijas ir tikėjimus. Lygiai taip pat ir bet kuri atskira bendrovė (verslo organizacija) negali kurti profesinės etikos pati savaime (pagal save). Pavyzdžiui, medicinos įstaiga (privati ligoninė) negali sukurti etinio kodekso, atmesdama tokius visų priimtus dalykus kaip ligonio ligos paslapties saugojimas, arba būtinumas suteikti visą informaciją apie

būsimą operaciją ir jos galimas pasekmes. Panašiai ir maklerių firma negalės išspręsti interesų konflikto, jeigu paisys tik savo institucinių interesų ir ambicijų. Jeigu etiniai kodeksai nukrypsta nuo standartų arba priimtų taisyklių, tai juos dera pripažinti klaidingais ir nuo jų atsisakyti.

Vadinasi, naujų etinių normų kūrimas arba senųjų pakeitimas yra sąlygotas atitinkamo moralės supratimo pačioje konkrečioje kultūroje. Taisyklės negali tapti moralinės normomis vien todėl, kad individas nori jas tokiomis padaryti. Toks požiūris konceptualiai ir faktiškai yra klaidingas.

Konflikto situacijoje gali iškilti abejonė dėl pačio kultūrinio reliatyvizmo egzistavimo prasmingumo. Kuomet dvi šalys ginčijasi dėl ko nors svarbaus, pavyzdžiui, interesų versle konflikto sprendimo, tai paprastai laikosi nuomonės, jog gali būti pasiektas tam tikras teisingas ir abiem iš dalies priimtinas kompromisas. Labai retai žmonės laikosi pažiūros, kad pats konflikto buvimas rodo, jog nėra kriterijų, kurie padėtų nustatyti teisingą požiūrį į egzistuojančią problemą. Kuo labiau absurdiškesnę poziciją gina viena šalis, tuo labiau kita šalis įsitikina, kad, kai kurie jos įsivaizdavimai yra klaidingi ir turi būti peržiūrėti (įvertinti iš naujo). Labai retai daroma išvada, jog nėra teisingos etinės perspektyvos ar protingo būdo įveikti susidariusius sunkumus. Taigi atrodo, kad egzistuoja pagrindinių moralinių principų rinkinys, kuris turi būti priimtinas bet kuriai kultūrai. Kultūra negalės egzistuoti tol, kol patys jos nariai nepriims šių principų.

Įsivaizduokime antropologą, atvykusį į salą ir bandantį atsakyti į klausimą: kiek šioje saloje gyvena genčių? Kad atsakytų į šį klausimą, antropologui tereikia išsiaiškinti - ar leista vienos salos dalyje gyvenantiems žmonėms žudyti kitoje salos dalyje gyvenančiųjų, grobti jų turtą ir pan. Jei panaši praktika neleistina, tai galima manyti, kad saloje gyvena viena gentis. Kitaip tariant, egzistuoja tam tikri moralinio elgesio standartai, kuriems paklūsta visi šioje saloje gyvenantys, ir tai rodo egzistuojant kultūrą kaip tokią. Požiūris į moralės principus ir jų laikymasis rodo kultūros būvimą ar nebūvimą.

Kas lemia šių principų egzistavimą? Moralinis reliatyvistas pasakys: kultūra. Tačiau kultūros nėra tol, kol jos nariai nesivadovauja šiais principais. Taigi galima manyti, kad šių principų pagrindimas glūdi kažkur kitoje srityje. Netgi ir tuo atveju, kai kultūrinis reliatyvizmas, kuris suprantamas kaip standartų reliatyvizmas, negali būti dogmatiškai priimtinas, nes moraliniai kultūrų ir individų skirtumai yra įprastas dalykas, siūlomi moraliniai praktikos veiksmų vertinimai padeda aiškintis ir protingai spręsti moralinius konfliktus. Tačiau kyla klausimas: kokius metodus dera taikyti, siekiant mažinti moralinius nesutarimus?

Bet kurioje pliuralistinėje kultūroje esti dilemų, kuriose glūdi vertybių konfliktai. Nors kai kurie nesutarimai atrodo dideli, yra tam tikrų būdų, leidžiančių juos išspręsti ar žymiai sumažinti. Daugelį moralinių nesutarimų galima (bent jau iš dalies) išspręsti gaunant papildomos informacijos šiuo klausimu. Kartais galima išgirsti teiginį, jog moraliniai nesutarimai kyla dėl skirtingo moralinių principų supratimo ir

jų taikymo, o ne dėl mokslinės ar faktinės informacijos stokos. Šis teiginys yra abejotinas, nes moraliniai ginčai ar disputai apie tai, kaip dera elgtis (ar nesielti) moralės požiūriu, kartais neturi nieko bendro su moralumu. Pavyzdžiui, ginčai, kaip turėtų būti paskirstomi surenkami mokesčiai, stengiantis apsaugoti dirbančiuosius nuo nelaimingų atsitikimų ir ligų, neretai suvedami į labai konkrečius dalykus.: kurios priemonės – apsauginės kaukės ar toksinių medžiagų mažinimas gamybos procese – yra efektyvesnės ir geriau gali apsaugoti juos nuo mirties ir ligų.

Nesutarimai dėl cukraus pakaitalų panaudojimo diabetikams skirtame sodos vandenyje, kenksmingų medžiagų buvimo darbo aplinkoje, vakcinos reklama medicinos tikslais, be abejo susiję dalykai ne tik su vertinimu, bet ir faktiniais duomenimis. Argumentai, kuriuos vartoja kovojančios šalys, gali paversti diskusiją totaliniu ginču apie laisvę ir teisingumą, tačiau jos taip pat gali remtis ir skirtingais požiūriais į produkto saugumą ir efektyvumą, t.y. skirtingais argumentais grįsti savo nuostatas, kas yra efektyvus ir saugus produktas. Taigi faktinė informacija vienu atveju gali labai nežymiai paveikti ginčo eigą, kitu atveju tapti lemiamu veiksnium išsprendžiant patį konfliktą.

Akivaizdu, kad ginčus galima išspręsti, jeigu abi šalys gali susitarti dėl vartojamų savokų vienodo supratimo, apibrėžimo ir aiškinimo. Jei nėra sąlyčio taškų ieškant bendro supratimo, tai priešingos šalys kalbės apie visiškai skirtingus dalykus, suteiks tai pačiai savokai visai kitą turinį.. Nors susitarimas dėl vartojamų savokų vienodo suvokimo ir traktavimo, dar negarantuoja konflikto sprendimo sėkmės, bet gerokai jį palengvina. Praktika rodo, kad negalima sukurti vientisos etinės teorijos ar universalaus metodo, kuris padėtų išspręsti visus nesutarimus; kultūrinių tradicijų įvairovės buvimas kartais tampa sunkiai įveikiamu barjeru derinant nesutarimus. Norint geriau suvokti jų sprendimo moralinę dimensiją, dera pasiaiškinti pačią jos struktūrą.

1.6. Moralės struktūra,

Norint suvokti ir analizuoti bet kurį socialinį ar gamtinį reiškinį, reikia išskirti esminius jo elementus ir nustatyti jų tarpusvio ryšį. Tai pasakytina ir apie moralę. Tiesa, moralė, kaip sudėtingas ir daugiabriaunis reiškinys, gali būti analizuojamas įvairiais aspektais. Tačiau dauguma moralės tyrinėtojų skiria joje dvi santykinai savarankiškas sferas:

- *moralės sąmonę* ir
- *moralės praktiką*, kurioje realizuojami moraliniai idealai idėjos, jausmai.

Kas būdinga šioms moralės sritims?

Moralinė sąmonė - tai specifinė sintezė jausmų, įsivaizdavimų, kuriuose ypatingu būdu išreikštas giluminės pamatinės žmogiškosios egzistencijos - individo santykių su kitais žmonėmis, visuomene ir

gamta apskritai - nuostatos. Ta specifika nusakoma tokiomis sąvokomis kaip „gėris“, „blogis“, „teisingumas“, „sąžinė“, „orumas“ ir nuolatinė orientacija į aukščiausias vertybes (gyvybė, laisvė, lygybė ir kt.)

Priklausomai nuo moralinės sąmonės nešėjo moralinė sąmonė skirstoma:

- į individualią ir
- visuomeninę

Moralinės sąmonės nagrinėjimas paprastai pradedamas nuo konkretaus individo, juolab kad pati moralė pirmiausia nukreipta į individą. Todėl svarbu panagrinėti atskiro žmogaus dvasinį pasaulį. Nuo antikos laikų (Aristotelis) žmogaus sieloje skiriamos trys dalys: protoji, valingoji ir jausminė. Remiantis šia analogija, galima būtų išskirti *tris bazinius individualios moralinės sąmonės komponentus*.

Pirmasis komponentas – tai sąvokos, įsivaizdavimai apie gėrį ir blogį, pareigą, aukščiausias vertybes ir kt. Visa tai sudaro vadinamąją racionaliąją individualios moralinės sąmonės dalį. Antikos filosofai Sokratas (469/470 - 399 m. iki Kr.) ir Platonas (427 – 347 m. iki Kr.) itin pabrėžė proto svarbą moraliniame žmogaus gyvenime. Būtent protas kurias moralinio elgesio strategiją, analizuoją ir vertinąs vieną ar kitą situaciją, priima sprendimą dėl konkrečių veiksmų taktikos. Neatsitiktinai buityje sąvoka „protingas žmogus“ dažnai vartojama kaip „moralus žmogus“ sinonimas. Protas tam tikrais atvejais gali padėti valdyti aistras. Tačiau ar visada yra mums molonus toks sausas, racionalus žmogus? Žmogus, kuris elgiasi labai apgalvotai, viską šaltakraujiškai yra numatęs ir dėl to netgi atrodo aplinkiniams abejingas.

Čia reikia pastebėti, kad gyvenime pasitaiko situacijų, kur vien „proto“ neužtenka. Tuomet į pagalbą protui ir ateina *moraliniai jausmai* (sąžinė, pareiga, atjauta ir kt.) Tai – *antrasis individualios moralinės sąmonės komponentas*. Jausmai vaidina svarbų vaidmenį moraliniame žmogaus gyvenime. Jausmuose akumuluota moralinė individo patirtis. Būtent moralinių jausmų dėka įmanu skirti elgesio niuansus, kurių negali skirti šaltas protas. Be to, jie tampa svarbiais vienu ar kitu ketinimų žadintojais, paverčiantys juos konkrečiais veiksmais. Taigi visaverčiam moraliniam gyvenimui būtina harmoninga proto ir jausmų sąveika. Beje, jie ir neegzistuoja skyriumi ir tik kartu sudaro moralinio individo įsitikinimo išraišką.

Kiekvienas gyvenime esame susidūrę su žmonėmis, kurie atrodo yra pakankamai kilnių ketinimų bei įsitikinimų. Tačiau realiaame gyvenime praktiškai jų neįgyvendina, likdami tik „kilniais svajotojais“. Klasikiniai tokių svajotojų pavyzdžiai – žymių 19 amžiaus rusų rašytojų N.Gogolio romano „Mirusios sielos“ herojus – Manilovas ir N.Ostrovskio - Oblomovas, to paties pavadinimo romano herojus.

. Tai verčia prisiminti *trečiąją individualios moralinės sąmonės komponentą* – *valią*. Būtent valios dėka žmogus gali kryptingai ir ryžtingai elgtis, laikydamasis prisiimtą moralinės pozicijos. Valia užtikrina poelgio gyvybingumą. Reikia pastebėti, kad kartais tyrinėtojai, charakterizuodami moralinės sąmonės

struktūrą, išskiria ir kitus komponentus - tikėjimą į gėrio pergalę, teisingumą, aukščiausių moralinių vertybių egzistavimą, moralinius poreikius ir kt. Tačiau visus moralinio gyvenimo pasireiškimus galima sukelti į įvairius minėtų trijų komponentų derinius.

Nekelia abejonių tai, kad žmogus negali egzistuoti, o kartu ir plėtoti savo moralinių savybių bei įsitikinimų, nebūdamas visuomenės narys. (Tą rodo ir reti atvejai, kai vaikai nuo mažumės dėl susiklosčiusių aplinkybių buvo auginami gyvūnų.)

Individuali moralinė sąmonė formuojasi sąveikaudama su *visuomenės moraline sąmone*., kurios turėtojas yra visuomenė. Tiesa, reikia pripažinti, kad tam tikrų socialinių grupių įnašas į jos plėtotę yra nevienodas. Tarp individualios ir visuomeninės moralinės sąmonės egzistuoja gana sudėtingas ryšys: jos viena iš kitos pasipildo. Tai vyksta per moralinės kūrybos aktą, įtvirtinant vienus ar kitus papročius, įpročius ar tradicijas.

Visuomeninė moralės sąmonė nėra paprasta aritmetinė visuomenės narių sąmonių suma. Ne visus individo moralės sąmonės pasireiškimus visuomenė priima ir pateisina. Ir atvirkščiai, individo moralėje nėra įtvirtintos visos moralinės vertybės, kurias išpažįsta visuomenė. Kitaip tariant, individas dėl savo ribotumo negali absorbuoti visas moralines vertybes, kurias siūlo visuomenė, ir elgtis pagal aukščiausius moralės reikalavimus. Individas to gali siekti, bet tai nereiškia, kad tą jis pasieks (pajėgus tai padaryti).

Be to, visuomenės moralinė sąmonė naudojasi praeities laimėjimais, ji absorbuoja praeities kartų moralinių ieškojimų patirtį, taip įgyja stabilumo ir stengiasi rodyti individui, į ką jis turėtų orientotis. Šitaip stengiasi apsaugoti jį nuo „paklydimų“. Tuo tarpu individas tokios galimybės neturi: jis gyvena trumpą laiko atkarpą, ir jam tenka rinktis - *čia ir dabar*. Tas pasirinkimas gali gerokai nuvilti visuomenę, tačiau tai - individo pasirinkimas.

Visuomenės moralinė sąmonė nėra amorfiškas darinys. Ji taip pat turi savo struktūrą. Skirtina:

- *Pirma, paprastoji (buitinė) visuomeninė sąmonė*
- *Antra, teorinė moralinė sąmonė.*

Pirmoji – paprastoji moralinė sąmonė savo užuomazgomis siekia pirmykštės bendruomenės laikus.

Antroji – teorinė formavosi kaip kryptingo protinio darbo rezultatas. Ji atsirado kartu su protinio ir fizinio darbo atsiskyrimu ir atsiradimu profesijų, kurių atstovai specialiai ėmėsi nagrinėti įvairias moralinio gyvenimo problemas, rūpinosi jaunimo mokymu ir auklėjimu (dvasininkai, filosofai, pedagogai). Centrinę vietą teorinėje moralinėje sąmonėje užima moralės filosofija (etika)

Paprastoji (buitinė) moralinė sąmonė atspindi mūsų kasdienius samprotavimus apie įvairias moralės problemas, jų vertinimus. Paprastoji moralinė sąmonė ir jos sąvokos nepasižymi apibrėžtumu ir

tikslumu. Jos labai susijusios su praktika, kasdieniais žmonių poreikiais (gėris dažnai čia tapatinamas su nauda).

Tuo tarpu teorinė sąmonė pasižymi tuo, kad ji kreipia mus į centrines žmogaus būties problemas, jo sąvokos pasižymi apibrėžtumu, racionalumu ir sistemingumu. Tiesa, tarp paprastosios ir teorinės sąmonės yra labai sunku nubrėžti griežtą takoskyrą: jos abi glaudžiai susipynusios. Kartu nedera užmiršti, jog moraliniame gyvenime svarbų vaidmenį vaidina moraliniai jausmai, tikėjimas, kurie šiaip ar taip persmelkia visus moralinės sąmonės lygius.

Moralė egzistuoja ne tik sąmonės pavidalu. Moraliniai jausmai pasireiškia įvairiuose poelgiuose, kuriuose ryškėja vieno žmonių požiūris į kitus, į visuomenę apskritai, taip pat ir į pačius save. Taigi šalia moralinės sąmonės galima moralės struktūroje išskirti ir *moralinius santykius*. Moraliniai santykiai išreiškia moralės praktiką. Kita vertus, moraliniai santykiai tėra tik viena iš santykių rūšių, kurios egzistuoja visuomenėje (pvz., politiniai, ekonominiai, teisiniai santykiai ir pan). Tad kyla klausimas: kokia moralinių santykių specifika, kuo jie ypatingi?

Pirma, moralinių santykių procese įsikūnija aukščiausios moralinės vertybės, ir žmogaus gyvenimas tarsi stoja prieš tų aukščiausių vertybių „teismą“ (t.y. vertinamas per vertybių prizmę)

Antra, moraliniai santykiai atsiranda ne stichiškai (kaip, pvz., atsitinka ekonominių ūkinių santykių atveju, kai jie atsiranda ir plėtojasi mechaniškai, neretai be deramo individo įsisąmoninimo), o tikslingai, sąmoningai ir laisvai. Antai galima be didelių apmąstymų pirkti prekes, gauti darbo užmokestį, bet vargu ar galima stichiškai, automatiškai, be didesnių pastangų tapti geru, atsakingu, teisingu. Pastarieji dalykai reikalauja individo apsisprendimo, pastangų ir konkrečių poelgių situacijose, kuriose būtent ir atsiskleidžia individo ištikimybė aukščiausioms moralinėms vertybėms.

Trečia, moraliniai santykiai neegzistuoja grynu pavidalu, o yra ūkinių, politinių, religinių santykių ir kt. komponentas. Gėris, pavyzdžiui, realizuojamas įvairiais veiksmais - padedant žmonėms, gelbstint juos iš sudėtingų situacijų, o ne svajonių forma. Šiuo požiūriu moraliniai santykiai labai priklauso nuo žmogaus ir visuomenės santykių pobūdžio konkrečioje šalyje atitinkamu istoriniu laikotarpiu, taip pat ir nuo šalies politinio bei ekonominio gyvenimo sutvarkymo. Be to, moraliniams santykiams turi įtakos ir kultūros ypatumai bei religija. (Pavyzdžiui, musulmono ir krikščionio moralinis gyvenimas daugeliu aspektų bus skirtingas. Tikėtina, kad jie skirtingai reaguos ir į tokius reiškinius kaip neištikimybė, išdavystė, vagystė ir pan.)

Nuolat pasikartojantys moralinių santykių komponentai (požiūris į darbą, tėvų požiūris į vaikus, vyrų ir moterų santykiai, draugystė), fiksuoti įvairiose kultūrinėse tradicijose, paprastai įgyja nacionalinį istoriškai sąlygotą pavidalą (kalbama apie vokišką punktualumą, rytietišką vaišingumą ir t.t.)

Tarp moralinės sąmonės ir moralinių santykių egzistuoja glaudžus ryšys. Viena vertus, moraliniuose santykiuose atsiskleidžia moralinės sąmonės dalykai – individo moraliniai jausmai ir įsivaizdavimai. Kita vertus, tie patys jausmai ir įsivaizdavimai gali nieko nereikšti, jeigu nebus realizuoti tam tikruose santykiuose, t.y. nebus išbandyti praktiškai.

1.7. Moralės funkcijos.

Norint geriau suvokti moralės emę, reikia išsiaiškinti funkcijas, kurias ji atlieka. Daugeliu atveju skiriamos 5 funkcijos.: vertinamoji, pažintinė, pasaulėžiūrinė, auklėjamoji ir reguliatyvinė.

Vertinamoji moralės funkcija. Reikia pastebėti, kad vertinamoji funkcija būdinga ne tik moralei, bet ir menui, religijai, teisei, politikai ir kitose žmogiškosios veiklos sritims. Kyla klausimas: kaip pasireiškia moralės vertinamoji funkcija, kokia jos specifika?

- Pirmiausia - moralinis vertinimas vyksta per ypatingų moralinių sąvokų – gėris, blogis, teisingumas, sąžinė, pareiga – prizmę. Kitaip tariant, moralinė esamybė lyginama su tuo, kokia ji turėtų būti
- Moralinis vertinimas yra universalus ir taikomas visoms žmogiškosios veiklos sritims. To negalima pasakyti, pavyzdžiui, apie teisę. Vargu ar Baudžiamojo kodekso požiūriu galima įvertinti žmogaus netaktą, šiurkštumą ir pan. Taip pat ne visur galimi ir politiniai vertinimai.
- Moralinis vertinimas visada remiasi individo moraliniais įsitikinimais ir visuomenės nuomonės autoritetu. Kitaip tariant, čia svarbu visuomenės požiūris į poelgį, jo viešas įvertinimas, o ne tik teisėsaugos organų. Neatsitiktinai visuomenės nuomonė apie padarytą nusikaltimą, jo vertinimas, turi įtakos ir teismui priimant konkretų sprendimą.

Pažintinė funkcija. Nors ji neturi tokios svarbos kaip vertinamoji, bet glaudžiai su ja susijusi. Kai individas vertina kitų žmonių poelgį, jis neišvengiamai patiria tam tikrą supratimą, ką išgyvena tas žmogus, kuris taip pasielgė, t.y. jis tarsi įsijaučia į to žmogaus padėtį ir jo vaidmenį. Kai moralės požiūriu vertinami egzistuojantys papročiai, tradicijos, tai kartu mes, kokių mastu valstybės (ir atskirų jos pareigūnų) veiksmai atitinka aukščiausias vertybes ir strateginę visuomenės vystymosi kryptį. Be to, nederama pamiršti, jog individo moralinė kokybė yra vienas svarbiausių bet kokio pažinimo, taip ir mokslinio, sąlygų. Mokslininkas, neturintis objektyvumo, linkęs į apgaule, faktų falsifikavimą, garbėtroška, gali, siekdamas egoistinių tikslų, iškreipti mokslinių tyrimų rezultatus, apgauti draugus, bendruomenę ir netgi sukelti grėsmę jos egzistavimui. Tiesa, pažintinė moralės funkcija reiškiasi, kitaip nei pažinimas moksle. Moralės srityje nėra griežtų ribų, tos ribos gana sąlyginės. Svarbiausią vaidmenį pažinime vaidina jausmai, tikėjimas, intuicija. Tuo tarpu moksliniame pažinime dominuojantis vaidmuo tenka protui.

Pasaulėžiūrinė funkcija. Kaip sakėme, moralė negalima suprasti vien tik kaip paprastą normų taisyklą. Ji turi pagrįsti pačias moralines normas, argumentuoti, kodėl jų dera laikytis, (t.y. moralinė sąmonė kalba apie aukščiausius vertybes, klausimus, kurie liečia žmogaus gyvenimo prasmę). To negalima padaryti neišsiaiškinus (nors ir labai paviršutiniškai, iš dalies, kaip buvo praeityje) žmogaus vietos šiame pasaulyje. Rusų rašytojas N.Bulgakovas yra pastebėjęs, kad žmogus galėtų suprasti save, jis turi turėti supratimą apie pasaulį, kaip visumą - žinoti, kokia jo substancija, ar turi žmogus tikslą, ar turi kokią nors vertę mūsų gyvenimas, darbai, kokia gėrio ir blogio prigimtis ir pan.

Įsivaizdavimai apie pasaulį apskritai (pasaulėžiūra) negali būti grindžiama tik atskirų mokslų išvadomis (jų rinkiniu), tai visada būtų tik vaizdo dalis.. Mokslinis pasaulio vaizdas ir pasaulėžiūra – nėra tas pat. Pasaulėžiūra formuojama ne tik remiantis žiniomis (įvairių mokslų pateiktais faktais), bet joje glūdi ir sudėtinga jausmų gama, kuri išreiškia savotišką pasaulio vaizdą. Moralinėje sąmonėje pasaulėžiūra susidaro per specifinę sąvokų prizmę: pasaulis laikomas geru, blogu ar neutraliu (pagal santykį su žmogumi). Priklausomai nuo to, koki supratimą apie pasaulį turi žmogus, kaip supranta savo vietą jame, didelė dalimi priklauso ir jo požiūris į gyvenimą, laimę, gėrį, blogį, teisingumą ir pan. (Tikėtina, kad vienaip laimę suvoks žmogus, kuris laikosi religinės pasaulėžiūros (Dievas – pasaulio kūrėjas, laimė – tai gyvenimas pagal jo priesakus, tikintis amžinojo išganymo), kitaip laimę suvoks materialistas, kuriam laimė - tai galimybė pirmiausia pasinaudoti visomis teikiamomis gėrybėmis čia ir dabar, žemėje.)

Auklėjamoji funkcija. Tai viena iš svarbiausių moralės funkcijų. Be auklėjimo neįmanomas tikslingas visuomenės sugyvenimas, taip pat asmenybės kūrimas ir tobulinimas. Auklėjimo proceso centre visada yra individo moralinis auklėjimas, kuris būtent ir kuria dvasinį asmenybės pagrindą. Be moralinio auklėjimo dvasinis asmenybės augimas neįmanomas. Taip pat neįmanomas ir visuomenės tobulėjimas.

Reguliatyvinė funkcija. Ši funkcija - tai savotiška visų anksčiau minėtų funkcijų sintezė. Juolab kad galiausias moralės tikslas - kreipti individo poelgius ir veiksmus, jiems vadovauti ir juos reguliuoti. Tiesa, individo veiksmus reguliuoja ir kreipia ne tik moralė, bet ir teisė, religija, menas, politinė sąmonė. Tačiau būtent moralė suteikia žmogui svarbiausius, giluminius vertybinius orientyrus. Tik moralinės vertybės yra žmogaus dvasinio pasaulio pagrindas ir daro esminį poveikį jo politinėms pozicijoms, vertinant vienus ar kitus meno kūrinius, religinius mokymus ir pan.

Reguliatyvinę moralės specifiką sudaro keli momentai.

Pirma, moralė reguliuoja visas žmogaus veiklos sritis (to negalima pasakyti apie teisę, politiką ir kt)

Antra, moralė kelia žmogui maksimalius reikalavimus, reikalauja sekti moralinių idealų, t.y. lygiuotis į aukščiausias vertybes, kurios nėra jau taip lengvai kiekvienam pasiekiamos.

Trečia, reguliatyvinė moralės funkcija egzistuoja tik besiremddama į viešosios nuomonės autoritetą ir paties individo moralinį įsitikinimą (pirmiausia - sąžinę) . Jokių išorinės prievartos priemonių, kurios padėtų „įtikinti“, moralė neturi.

Nors moralė vaidina svarbų reguliacinį vaidmenį visuomenės moraliniame gyvenime, bet ji nėra visagalė. Tai rodo daugybė nusikaltimų ir amoralų veiksmų kasdieniniuose žmonių santykiuose. Tokio elgesio priežasčių daug. Ne visi žmonės turi išvystytą moralinę sąmonę, neretai ji gan skurdi, nes žmonėms kur kas svarbesni atrodo kasdieniniai dalykai. Be to, ir kasdieninis nelengvas gyvenimas neretai slopina moralinę sąmonę ir moralinius jausmus. Kita vertus, įsijungdami į visuomenės gyvenimą, atlikdami įvairius vaidmenis, žmonės akivaizdžiai pajunta moralaus elgesio svarbą. Nuo tokio elgesio ima priklausyti ir jo profesinė karjera. Taigi moralė, moralinis elgesys tampa svarbia konvertuojama “valiuta”. Tai ryšku ir verslo pasaulyje.

Savikontrolės klausimai

1. Apibūdinkite terminus “moralė” ir “etika”.Koks jų turinys?
2. Kas yra moralės reikalavimai, normos ir principai ir kokia jų veikimo sfera?
3. Koks moralės ir teisės santykis?
4. Kada ir kodėl atsirado moralė?
5. Kokie yra pagrindiniai moralės struktūros elementai? Apibūdinkite juos.
6. Ar gali gyvuoti visuomenė (kolektyvas) be moralės?
7. Kokios yra pagrindinės moralės funkcijos? Apibūdinkite jas.

Literatūra

- Anzenbacher A. Etikos įvadas. Vilnius, 1995.
- Mac Intyre a. Trumpa etikos istorija. Vilnius, 2000.
- Žemaitis V. Dorovės sąvokos. Vilnius, 1988.
- Apresian R.G. Idėja morali. Moskva, 1995.
- Guseinov A.A. Zolotoje pranilo nraavstvenosti Moskva, 1982.
- Guseinov A.A. „Apresian R.G. Etika. Moskva, 1998.
- Moral i racionalnost. Sbornik statej. Moskva, 1999.
- Mur D.E. Pricipy etiki. Moskva. 2000.

Šreider J.A..Etika. Moskva, 1992.

Etika v meniajuščimsia myre. Moskva, 1992.

2.Tema PROFESINĖS ETIKOS SAMPRATA

1. Profesinės moralės dilemos.
2. Medicininė etika kaip profesinės etikos pavyzdys: dabarties iššūkiai.
3. Profesinės ir universaliosios etikos santykis.

2.1. Profesinės moralės dilemos.

Žmogaus veikla tokia įvairiapusė, kad universalių moralės normų kartais pasirodo neužtenka reguliuojant žmogiškąjį elgesį konkrečiose specifinės veiklos srityse. Pavyzdžiui, egzistuoja, pavyzdžiui, universalus etinis priesakas: „Nežudyk“. Tačiau ar tokiu atveju tarnyba kariuomenėje, Tėvynės ginimas su ginklu rankose nėra amoralus dalykas? Žinoma, ne.

Tačiau kartu tai nereiškia, kad bet kokie veiksmai ir poelgiai kare, ginant Tėvynę yra pateisinami moraliniu požiūriu. Kaip turi elgtis kareivis ir karininkas, kad jų veiksmai būtų pripažinti teisingais etiniu požiūriu? Argumentuotą atsakymą į panašaus pobūdžio klausimus pateikia „karo etika“, kurioje universalios etinės normos yra suderintos su šio tipo veiklos (karinės) ypatumais, numatant kai kuriuos moralinius reikalavimus, būdingus šiai veiklai. (Beje, pirmasis kario elgesio mūšio lauke kodeksas išdėstyta *Mahaharate* – seniausioje indų etinės literatūros kūrinyje.)

Profesinė (funkcionaliai diferencijuota, vaidmeninė) etika išreiškia tam tikrą konkretų elgesio normų rinkinį ar elgesio kodeksą, kuriuo turi vadovautis tam tikro profesinio vaidmens atlikėjas, priimdamas sprendimus. Tokia vaidmeninė etika dažnai gerai labai padeda sprendžiant etinius ginčus, kylančius profesinėje veikloje (pvz, ar turi gydytojas pasakyti ligoniui, kad jis beviltiškai serga nepagydoma liga?). Daugelis etinių dilemų, kurios asocijuojasi su įvairiomis profesinės etikos rūšimis (gydytojo, žurnalisto, verslininko etika ir kt.), sukelia tam tikrą prieštaravimą tarp funkcionaliai diferencijuotos (profesinės) ir universalios etikos.

Universali etika nustato elgesio normas, kurios yra privalomos visiems žmonėms, nepriklausomos nuo jų priklausomybės profesijai ar atliekamos socialinės funkcijos. Reikia pažymėti, kad iš esmės nėra neišvengiamo konflikto tarp vaidmeninės etikos (profesinės) ir universalios etikos skelbiamų įpareigojimų. Tačiau kai toks konfliktas įvyksta, jis sukuria rimtą problemą žmogui, priimančiam sprendimus.

Pavyzdžiui, žurnalistai privalo parodyti įvykio detales kuo objektyviau. Tačiau kartais pats žurnalistų dalyvavimas turi įtakos įvykių eigai. Pavyzdžiui, kai kurie žurnalistai pastebėjo, kad karinis žemesnio lygio personalas besivystančiose šalyse, kur įsitvirtinęs represyvus režimas, dažnai intensyviau apklausinėja sulaikytuosius (ar belaisvius), kai į juos yra nukreiptos filmavimo kameros. Mat tuomet jie turi žiūrovą, o tai skatina pasijusti stipriais, tikrais vyrais. Kaip reaguoti tokioje situacijoje žurnalistui? Viena vertus, profesinė etika reikalauja, kad jis nufilmuotų ir parodytų visą siužetą, taip kaip yra. Kita vertus, žurnalistas negali ignoruoti visuotinai priimto įsipareigojimo ginti žmogaus gyvybę. Kokiems įsipareigojimui - funkcionaliai diferencijuotam ar universaliam jis turi paklusti, primdamas sprendimą? Pastebėtina, kad kai kurie žurnalistai tokioje situacijoje tiesiog išjungdavo filmavimo kameras ir pasitraukdavo iš apklausos kambario.

Norint geriau suprasti profesinės etikos ypatumus, derėtų aptarti vieną iš seniausių ir labiausiai ištirtų profesinių etikų- medicinos etiką.

2.2. Medicininė etika kaip profesinės etikos pavyzdys: dabarties iššūkiai.

Medicininė etika – viena seniausių profesinės etikos pavyzdžių. Suprantama, kad ji iš pradžių neatsirado kaip tam tikras teorinis mokymas, o kaip kodifikuojanti gydytojo atsakomybės, jo elgesio su ligoniu taisyklių sistema. Ji atsirado kartu su pačios medicinos, kaip mokslo, iškilimu senovės Babilone ir Indijoje daugiau kaip prieš 3 tūkstančius metų.

„Visada būk kantrus, dėmesingas, paslaugus, būk kuklus, remk savo veiksmus griežta proto logika; stengkis išgydyti ligonį, nereikalaudamas iš jo nei aukos, nei naudos sau“, – sakoma viename iš indų medicinos traktatų.

Lig šiol inauguracijos iškilmėse būsimi gydytojai duoda Hipokrato priesaką. Tai seniausiais profesinės etikos kodekso pavyzdys.

Tačiau medicinos ir visuomenės plėtra per pastaruosius du tūkstančius metų turėjo įtakos ir medicinos etikos kaitai. Šiuo metu akivaizdžiai padidėjęs dėmesys medicinos etikai yra susijęs, daugelio specialistų nuomone, viena vertus, su naujomis didelėmis galimybėmis, kurias atveria šiuolaikinės biologijos ir medicinos mokslo laimėjimai, kita vertus, - su žmogaus teisių išplėtimu.

Mokslininkai gydytojų veiklos istorijoje išskiria *du medicininės etikos modelius*:

- klasikinį, egzistavusį nuo Hipokrato laikų, ir
- šiuolaikinį.

Klasikiniame egzistuoja keturi pagrindiniai moralinės reguliacijos objektai:

- gydytojo paslaptis (ligos neviešinimas, konfidencialumo taisyklė)
- nėštumo nutraukimas,
- eutanazija
- paciento (ligonio) gėris.

Šiuolaikinis medicinis etikos modelis kuriamas sąlygomis, kai ypač išaugo techninės galimybės spręsti problemas, susijusias su žmogaus gyvenimu, kai situacijos, su kuriomis susiduria gydytojas, pasidarė labai sudėtingos ir nepakartojamos, sustiprėjo klaidingo sprendimo rizika. Be to žymiai išaugo visuomenės ir valstybės dėmesys į medicinos problemas: faktiškai medicina šiandien tapo svarbiausia darbo jėgos reprodukcijos šaka.

Naujos problemos, iškilusios mūsų dienomis:

- Organų transplantacija. (Reikalavimas – organas turi būti „gyvas“, (t.y. tinkamas persodinti), o iš kitos pusės - donoras turi būti „miręs“ (t.y. organą galima paimti tik iš mirusio žmogaus). Todėl kyla klausimas: ar įmanoma tikslai nustatyti, kad žmogus jau yra miręs.
- Dirbtiniai vidaus organai,
- Dirbtinis apvaisinimas,
- Poveikis genofondui.
- Klanavimas,
- Teisingo gėrybių paskirstymo reabilitacijos atveju problema („kiekvienam pagal sąžinę“, „kiekvienam pagal nuopelnus“, „kiekvienam pagal poreikius“ ir pan.)

Toliau aptarsime kai kuriuos klasikinės ir šiuolaikinės medicinos praktikos etinius aspektus.

Ligos paslapties saugojimas. (Konfidencialumo taisyklė). Gydytojas, saugodamas ligos paslaptį, apsaugo individą nuo kitų žmonių kišimosi į jo privatų gyvenimą. Gydytojas visada žino daugiau apie savo ligonį negu kiti žmonės. Tačiau ši informacija, kurią suteikia jam pacientas ar pats gydytojas gauna atlikdamas ligonio apžiūrą, negali būti perduota tretiesiems asmenims be paciento leidimo (susirgimo diagnozė, duomenys apie paciento sveikatos būklę, prognozės apie ligos eigą ir t.t.). Konfidencialumo taisyklė yra užfiksuota daugelyje etinių kodeksų, pradedant Hipokrato priesaku.

Tačiau gydytojo paslaptis, kaip profesinės etikos reikalavimas, netgi užfiksuotas įstatyme, dažnai susiduria su kitais etiniais reikalavimais ir normomis, kas neišvengiamai gimdo etines kolizijas.

Įsivaizduokime tokią situaciją. Vaikas susirgo tymais. Motina prašo, kad gydytojas nepraneštų epidemologui, ji pati prižiūrės vaiką, nes šiuo metu niekur nedirba. Ir gydytojas sutinka, tai daro vykdydamas ligos paslapties saugojimo reikalavimą. Tačiau po trijų dienų, kai vaiko sveikata pagerėja, kad būtų linksmiau, motina leidžia jam pažaisti su kaimyno vaikais. Infekcija plinta toliau. Toks gydytojo elgesys neleistinas: gydytojas turėjo saugoti ligos paslaptį tik tokiu atveju, jeigu tai nekenkia kitiems žmonėms.

Galima pateikti ir kitus moraliai pateisinamus atvejus, kai pažeidžiama žmogaus teisė į ligos paslapties išsaugojimą: įtarus individą sergant žmogaus imuno deficitu (ŽIV), nepaisant žmogaus noro iš jo imamas kraujo mėginys, jeigu jis priklauso rizikos grupei. Jeigu ŽIV bus nustatytas užsieniečiui, tai jis bus deportuotas į tą šalį, iš kurios atvyko. Kitas atvejis – be tam tikro skiepijimosi sertifikato žmogui gali būti neleidžiama įvažiuoti į šalį. Medicijoje dažnai būna situacijų, kai dėl visuomenės interesų konkretaus žmogaus teisių nepaisoma, nes jis gali užkrėsti daugelį žmonių.

Organų transplantacija.

Problemos nevienareikšmiškumą iliustruoja toks dažnai pateikiamas pavyzdys. 1973 m. spalio mėnesį. Oklende (JAV) vyko Kalifornijos valstijos teismo posėdis. Kaltinamajam buvo pateiktas kaltinimas nužudymu. Advokatas prašė teismą pakeisti kaltinamąją formuluotę „nužudymas“ į „ginkluotą užpuolimą“. Kas paskatino taip jį pasielgti? Prieš pusę metų kaltinamasis šūviu į galvą užmušė žmogų pavarde Muras. Gydytojas nustatė mirties priežastį - šūvis į galvą, dėl to buvo pažeistas smegenų veikla. Dar gyva nušautojo širdis buvo išimta ir persodinta jos laukiančiam pacientui. Advokatas pareikalavo pakeisti formuluotę (tai numato kitas Baudžiamojo kodekso straipsnis, taigi ir bausmė visai kita) remdamasis tuo, kad sužeidus Murą negalima buvo laikyti jį mirusiu, jeigu jo širdis persodinta toliau plakė kito žmogaus krūtinėje. „Kas įvykdė žmogžudystę?, - kreipėsi į teismą advokatas.- Tas, kuris šovė į Murą,

ar chirurgas?“ Šis klausimas tapo sunkiu galvosūkiu teismui., kol galiausiai jis patenkino advokato prašymą.

Japonijoje ir musulmoniškose šalyse organų transplantacijos problemos nėra, nes tą draudžia tikėjimas. Organų transplantacijos priešininkai remiasi tuo, kad donorystei gali būti panaudoti tik gyvi organai, o tai reiškia, kad jų savininko negalima laikyti mirusiu. Taigi klausimas tose šalyse laikomas ir toliau nediskutuotinas.

Katalikų Bažnyčia pripažįsta savanoriškos donorystės galimybę – kaip vieną iš meilės savo artimui konkrečių įrodymų.

Tiesa yra tai, kad mirties faktą nevisada lengva konstatuoti. Senoviniai mirties nustatymo būdai (akies vyzdžių išsiplėtimas, kvėpavimo ir pulso nebuvimas,) ir šiuolaikiniai (pvz., encefalograma) negali patikimai nustatyti, ar žmogus miręs, ar dar gyvas. Medicinos praktika žino daug atvejų, kai oficialiai pripažintas mirusiu, žmogus „atgyja“ praėjus keletai valandų po mirties konstatavimo fakto. Jungtinių Tautų Organizacijos (JTO) cirkuliare mirtis apibūdinama kaip galutinis visų gyvybės funkcijų vyksmo išnykimas. Tačiau daugelio specialistų požiūriu, empiriškai nustatyti kiekvieno atskiro organizmo (taip pat atskiros jo dalies) klinikinės mirties momentą beveik neįmanoma.

Abortai. Abortus (lot. abortus – sunykstu, apmirštu) – nėštumo nutraukimas arba nutraukimas per pirmąsias 28 savaites. Šis klausimas priskiriamas situacijų etikai. Situacijų etika – tai etikos šaka nagrinėjanti ne kaip atskirti gera nuo blogo, bet kaip iš dviejų blogybių pasirinkti mažesnę. Kad būtų galima priimti galutinį sprendimą, būtina aptarti situaciją iš abiejų pusių, aiškiai įvardyti visus už ir prieš. Galutinį sprendimą daro kiekvienas pats pasitaręs su savo sąžine.

Reikia pastebėti, kad jau iki industrinėje visuomenėje žmonės reguliuodavo vaikų gimimo ir kartu gyventojų skaičių. Klaidinga manyti, kad gyventojų skaičiaus mažėjimas arba didėjimas vyko visiškai stichiškai. Vaisingu laikotarpiu (15-45 m.) moteris gali pagimdyti 20-25 vaikus. Tačiau visose visuomenėse moterys jų turi mažiau. Abortai buvo paplitę senovės Graikijoje bei Romoje, Egipte ir Kinijoje (tai nieko nestebindavo), kadangi čia į būsimą vaiką buvo žiūrima ne kaip į asmenybę, bet kaip į nepageidaujamą lytinių santykių rezultatą. Taigi kaip matome, abortų istorija siekia labai senus laikus.

Tačiau ši tema tampa vis aktualesnė šiais žmogaus teisių klestėjimo laikais. Laisvė yra viena iš prigimtinių žmogaus teisių. Netgi mūsų Konstitucijoje yra sakoma:” Žmogaus teisės ir laisvės yra prigimtinės” (18 straipsnis) bei “Minties, tikėjimo ir sąžinės laisvė yra nevaržoma” (26 strtaipsnis).

Apsisprendimo lgyje žmonės yra patys laisviausi. Žmogui labai svarbu turėti laisvę, tam tikras erdves, kur jis ištis jaustųsi galįs rinktis, kur niekas negali jo priversti pasielgti prieš savus įsitikinimus. Besilaukianti moteris ir yra tas žmogus, kuris turi priimti sprendimą – daryti abortą ar ne. Visų pirma,

sveikatos priežiūros specialistai turi gerbti moters pasirinkimo teisę, jos moralines nuostatas ir religinius įsitikinimus.. JAV 1973 metais priimtas Abortų įstatymas teigia, kad nėštumo nutraukimas yra moters teisė ir savo sprendimo nutraukti nėštumą ji neprivalo niekuo pagrįsti. O čia ir iškyla problema, nes gydytojai, duodami Hipokrato priesaiką, prisiekia : “ Niekam ne tik nesuteiksiu mirtį skatinančių vaistų, bet net ir panašaus patarimo neduosiu. Taip pat nesuteiksiu jokiai moteriai priemonės, galinčios sukelti ankstyvą gimdymą”.

Panaši tendencija pastebima ir kitose gydytojų priesaikose, įžaduose ir pan. Štai kad ir Ženevos gydytojų įžadas (Pasaulinės gydytojų asociacijos generalinė asamblėja, 1948 m.): “Stengsiuosi globoti žmogaus gyvybę nuo jos užuomazgos”. Arba Tarptautinis Medicinos kodeksas skelbia, kad “ gydytojo pareiga yra išsaugoti vaiko sveikatą ir gyvybę iki jam gimstant”.

Su tokia nuostata sutinka ir vaikų teisių gynėjai, teigiantys, kad vaikai turi būti ginami tiek prieš gimimą, tiek jau gimę (JTO Vaikų teisių deklaracija).

Tačiau abortų šalininkai atremia šiuos argumentus sakydami, kad kadangi skiriasi aiškinimai nuo kad prasideda gyvybė, žmogus neturi teisės primesti savo nuomonės kitiems. Gemalas – tai tik potenciali gyvybė, o moteris yra realiai egzistuojantis žmogus. Be to, gydytojai neturi jokio specialaus etinio pasirengimo, suteikiančio teisę priimti tokius sprendimus, nepaisant moters nuomonės.

Abortų priešininkų nuomone, kadangi žmogaus gyvybė prasideda pastojimo akimirka, t.y. apvaisinimo momentu ir kadangi kiekviena žmogaus gyvybė nuo pastojimo iki natūralios mirties turėti būti vienodai ginama įstatymo nepriklausomai nuo to, ar ta žmogiška būtybė kino pageidaujama, ar ji luoša, tai negimusios gyvybės sunaikinimas yra neteisingas poelgis. Į tai abortų šalininkai atsako : verčiau atlikti abortą, negu paleisti į pasaulį nepageidaujamus kūdikius. Mat visais laikais buvo vienoks ar kitoks skaičius nenumatytų nėštumų. Todėl tokioje padėtyje atsidūrusioms motinoms iš tiesų reikia sudaryti galimybę arba pasinaudoti teise į ankstyvą abortą arba teise apsispręsti ir turėti kūdikį.

Katalikų Bažnyčia palaiko visiškai priešingą poziciją ir teigia, kad visus mus sukūrė visagalis Dievas pagal savo atvaizdą ir panašumą. Nėra neplanuotų nėštumų, kadangi nė vienas kūdikis negali būti pradėtas, jeigu Visagalis Dievas nenori jo pradėjimo ir neišreiškia savo valios. Kad tas visiškai unikalus ir visiškai kitoks nei visi kiti individas taptų kūnu ir imtų egzistuoti.

Popiežius Jonas Paulius II savo knygoje “Ginti kiekvieną gyvybę” aiškiai išsako savo poziciją abortų klausimu: “Teisė gyventi yra pagrindinė žmogaus teisė. Tačiau tam tikra šių laikų kultūra nori šią teisę paneigti, paversti ją nepatogia teise, nuo kurios reikia gintis. Teisė gyventi – tai teisė gimti ir teisė būti iki natūralios mirties; kol gyvenu, turiu teisę gyventi (...) Nėštumo nutraukimo įteisinimas yra ne kas kita, kaip suaugusiam žmogui įstatymo vardu duotas įgaliojimas atimti gyvybę negimusiam žmogui, taigi tam,

kuris negali apsiginti (....) Kartais šis klausimas pateikiamas kaip moters teisė laisvai apsispręsti dėl gyvybės, kuri jau joje prasidėjusi, kurią ji jau nešioja išsčiose: atseit ji turinti rinktis – gimdyti vaiką, taigi duoti gyvybę pradėtam vaikui ar ją atimti. Kiekvienas mato, jog tai gėdinga alternatyva. Negali būti nė kalbos apie pasirinkimo teisę, kai įveltas aiškus moralinis blogis, kai tiesiogiai paliečiamas įsakymas ‘nežudyk’.

Matome, kaip aiškiai išsiskirtia pasaulietinės ir religinės pažiūros. Tačiau ne vien tik šiais aspektais nagrinėtinas abortų klausimas. Ne mažiau svarbios yra ir socialinės priežastys. Neplanuotas nėštumas, ypač tuo atveju, kai motina nėra ištekęjusi reiškia nepatogumus ir gėdą, nes nėštumas visuomet yra susijęs su fiziniais pokyčiais ir emocijų audromis; motinai tenka palikti mokslą, nutraukti profesinę veiklą. Paskui jai būna sunku sugrįžti į darbą ar tęsti studijas, nes tenka prižiūrėti mažylį. Socialinis argumentas prieš abortus yra tas, kad darydamos abortus moterys sumažina gimstamumą, o gimimų skaičius Vakarų šalyse ir taip turi tendenciją mažėti. Tačiau gimstamumo statistika rodo, kad abortų draudimas gimimų skaičiaus nepadidina, dar tuo pačiu metu sukelia grėsmę daugelio moterų, pasiryžusių nelegaliam abortui, sveikatai.

JAV visuomenėje abortai yra priimtini ir legalizuoti. Visuomenės nuomonę atspindi įstatymų interpretacija šiuo klausimu. Laikomasi pažiūros, kad nors vaisius ir yra žmogiškoji būtybė, bet jeigu kūdikis nėra geidžiamas, jis tampa išibrovėliu. Kai kuriuose šalyse (ypač JAV) įstatymas leidžia nužudyti žmogų, ginant savo nuosavybę. Jūsų kūnas yra jūsų nuosavybė, vadinasi esate teisi, nužudžiusi tą, kuris į ją kėsina. Tad nors nėštumas nutraukimas ir yra žmogžudystė, tačiau savisaugos motyvas ją pateisina. Panašią poziciją palaiko ir feministės: moteris turi teisę pati pasirinkti kaip elgtis. Ji turi teisę laisvai disponuoti savo kūnu, o vaisius yra moters kūno dalis tol, kol negali egzistuoti savarankiškai.

Taigi, kaip matome, lig šiol žmonija neturi tvirtai pagrįstos ir visiems žmonėms priimtinos dorovinės atramos ir vieningo požiūrio į abortą. Kaip apsaugoti kūdikį, kol jis dar motinos išsčiose? – į šį klausimą šalys atsako savaip.

Vokietijoje tai daroma taip. Baudžiamojo kodekso 218 straipsnis numato, kad gydytojas padaręs abortą gali būti atleidžiamas nuo bausmės tokiais atvejais, kai yra

- Medicininiai parodymai: įrodyta, kad abortas buvo vienintelis būdas išsaugoti motinos gyvybę, nepaisant to kada jis padarytas,
- Genetiniai parodymai : įrodyta, kad gims psichiškai ir fiziškai nepilnavertis kūdikis,
- Etiniai parodymai : įrodyta, kad nėštumo priežastis yra išprievartavimas.
- Socialiniai parodymai: įrodyta, kad vaiko gimimas gali sukurti motinai ypatingą situaciją (sutrukdyti baigti mokslus, sukelti depresiją, smarkiai pabloginti jos materialinę padėtį)

Lietuvoje sovietmečiu abortai buvo draudžiami draudimas panaikintas tik 20 a. penktajame dešimtmetyje.. Vėliau įvesti apribojimai : abortas galimas tik esant nėštumui iki 12 savaičių; jei nėštumas grėsia motinos sveikatai ir gyvybei.. Dabartiniuos Lietuvos įstatymuose numatyta ir dar vienas - socialinis parodymas.Tačiau konkrečiais atvejais tiek pacientas, tiek gydytojas čia neišvengiamai susiduriama su etine dilema.

Eutanazija. Žodis kilęs iš graikų kalbos ; *eu* reiškia “geras” ir *thanatos* –“mirtis”. Antikinėje Graikijoje tai nesieta su numarinimu. Tik vėliau reikšmė “mirti gera mirtimi” keitėsi į “padėti numirti gera mirtimi”., o paskui apibūdino pastangas sąmoningai, aktyviai sutrumpinti mirimo procesą.

Pirmasis šį terminą pavartojo anglų filosofas Francis Beicon`as, gyvenęs 16 amžiuje. Juo įvardijo neskausmingą mirtį. Vėliau jau 19 amžiuje šis terminas įsigaliojo medicinoje ir reiškė lengvą paciento numarinimą jo labui. Šiuolaikinės techninės galimybės daugeliu atvejų leidžia ilgus mėnesius palaikyti sergančio nepagydoma liga ar praradusio sąmonę paciento vegetatyvinį organizmo gyvybingumą. Tai ne tik pailgina paciento kančias, bet ir reikalauja didelių sąnaudų, kurias galima būtų skirti kitiems ligoniams, turintiems realias galimybes sugrįžti normalų gyvenimą. Medikams kyla sunkūs klausimai: ar prasminga atkakliai tęsti mirtinai sergančio ligonio gydymą arba dirbtinį gyvybės palaikymą,kas ir kokiomis sąlygomis turi teisę spręsti apie kito žmogaus mirtį?

Eutanazijos problema mūsų pasaulyje darosi vis dramatiškesnė – tiek dėl aštrių teorinių bei ideologinių diskusijų , tiek dėl dramatiškiausių praktikų. Ir pats “eutanazijos “ terminas taip pat įgijęs daug įvairių reikšmių. Brokchauso žodyne nurodomos tokios :

1. Eutanazija kaip naikinimas “nevertingo” gyvenimo (Trečiojo Reicho eutanazijos programa);
2. Nužudymas pačiam prašant – aktyvi eutanazija;
3. a) pagalba mirštančiam nesutrumpinant gyvenimo,
b) pagalba mirštančiam numatant ir sutrumpinti gyvenimą – pasyvi eutanazija.

Kartu žodynas nurodo, kad pirmosios dvi eutanazijos formos teisiškai ir etiškai vertinamos kaip nužudymas, o trečia vadinama pagalba mirštančiam.

Minėtomis reikšmėmis šis vyvystymosi procesas nesibaigė. Atsiranda naujų būdų sutrumpinti kito žmogaus gyvenimą, o jiems kuriami nauji terminai. Pavyzdžiui, *agathanasia* , geresnė mirtis arba dvigubo efekto eutanazija (angl. double effect euthanasia) ligoninėse įvyksta tikriausiai ne taip retai. Ligonis tiesiogiai nemarinamas: mirtis įvyksta dėl vaistų perdozavimo, kai duodamos labai didelės dozės nuskausminančių ar kitus simptomus slopinančių vaistų, iš anksto žinant, kad tai gali sutrikdyti ligonio kvėpavimą, dėl ko jis mirs.

Savižudybė su pagalba (angl. assisted suicide) – tai taip pat gydytojų pagalba pacientams: norinčiam nusižudyti žmogui gydytojas duoda reikiamą kiekį tinkamų vaistų ir pamoko, kaip jais nusižudyti, ar net sukuria specialius aparatus, nužudančius pacientą tik paspaudus reikiamą mygtuką (kaip garsioje JAV gydytojo Jacko Kevorkiano savižudybės mašinoje).

Ilgą laiką niekam nelėlė abejonių, kad besižudantis žmogus yra ypatingos nevilties būsenoje, kad specialistų ir aplinkinių pareiga sulaikyti jį nuo tragiško žingsnio. Vyravo įsitikinimas, jog savižudybių prevencija būtina. Vienas pirmųjų griežtai pasisakiusių prieš savižudybių prevenciją, buvo vengrų kilmės JAV psichiatras Thomas Szasz`as. Jis laikomas antipsichiatrinio judėjimo pradininku, kuris skelbė, kad psichinės ligos yra tik mitas ir priemonė izoliuoti “nepatogius” visuomenės narius. 1971 m. jis paskelbė staipsnį “Savižudybės etika”. Vėliau, 1986 m. tas pačias mintis jis dar kartą išsamiai išdėsta plataus atgarsio susilaukusiame straipsnyje “Pasisakymas prieš savižudybių prevenciją”. Szasz`as tvirtina,kad savižudybė yra kiekvieno žmogaus pilietinė teisė ir asmeninė laisvė. Gydytojai neturi kištis į paciento sprendimą nusižudyti, jei šis neprašo gelbėti nuo savižudybės.Savižudiškas žmogus turi teisę atsisakyti gydymo kaip bet kuris kitas ligonis. Visa savižudybių prevencija iš esmės yra jėgos ir apgaulės naudojimas ir žmogaus asmeninės laisvės ribojimas.

1972 m. balandžio 29 d. San Francisco Kalifornijos universitete įvyko garsi Szasz'o ir vieno žymiausių šiuolaikinės suicidologijos kūrėjų Edwino Schneidmano diskusija- "Savižudybių prevencija: mitas ar priesakas?". Schneidmanas pabrėžė, kad gydytojo ir paciento santykiuose gydytojas turi jaustis atsakingas už ligonio gyvybę. Savižudiški ketinimai yra emocinio sutrikimo požymis, ir jie gali būti išgydomi. Savižudiškas pacientas visada ambivalentiškas, tai yra jis svyruoja tarp noro gyventi ir noro mirti. Psichiatras turi padėti pacientui suprasti savo ambivalenciją ir koreguoti emocijas. Be to, pabrėžė Schneidmanas, turime galvoti ir apie psiliekančių teisę nebūti stigmatizuotais suicido. Jis pavadino Szasz'o poziciją "filosofiškai naivia, kliniškai išslydusia, terapiškai priešiška, paviršutiniškai pagrįsta, etiškai neraminančia".

Taip nuo 20 amžiaus aštunto dešimtmečio klinikinėje ir suicidologinėje literatūroje paplito racionalios savižudybės idėja. Kelta mintis, kad kartais žmogus gali pats blaiviai ir racionaliai nuspręsti, kada turi baigtis jo gyvenimas. Kartu teigiama, kad gydytojai ne tik neturi stengtis išgelbėti norintį nusižudyti žmogų, bet, priešingai, turi jam padėti mirti "humaniška" mirtimi – be baimės ir skausmo.

Bandoma suformuluoti racionalios savižudybės apibrėžimą. Vardijami įvairūs kriterijai, pagal kuriuos reikėtų vertinti apsisprendimo mirti racionalumą:

- realistiškas savo situacijos vertinimas,
- minimali ambivalencija, sprendimas turi būti apgalvotas ir daromas suaugusio subrendusio žmogaus,
- žmogus kenčia nenumaldomus fizinius ir psichinius skausmus,
- jo noras mirti ilgalaikis.
- jo savižudybė nepadarys skriaudos kitiems.

J.L. Werth ir D.C.Cobia (1995) net suformulavo griežtus savižudybės racionalumo kriterijus, remdamiesi empiriniais tyrimais. Jie tokie:

1. Manančio nusižudyti asmens situacija beviltiška ir nepakeičiama. Tai gali būti mirtina liga, didelis fizinis ir /ar psichinis skausmas, fiziškai ir /ar psichiškai žlugdančios sąlygos arba tai, kad gyvenimo kokybė individui nepriimtina.
2. Asmuo apsvaustė savo sprendimą. Svarstymą turi sudaryti: a) psichinės sveikatos specialisto konsultacija, psichologinės kompetencijos įvertinimas; b) neimpulsyvus visų alternatyvų apsvaustymas; c) apsvaustymas ar sprendimas sutampa su individo asmeninėmis vertybėmis; d) apsvaustymas, kaip tai paveiks artimuosius; e) konsultacijos su specialistais (pvz., medikais, dvasininkais) ir su asmeniui svarbiais žmonėmis.

Racionalios savižudybės koncepcijos priešininkai tvirtina, kad sąvokos "racionalus" ir "savižudybė" nesuderinamos ir sprendimai nusižudyti niekada nėra blaiviai pasvertas aktas, o asmenybės krizė išgyvenančio žmogaus noras.

J.Michels ir P.Sporken, siekdami patikrinti hipotezę, kad kalbos apie norą mirti nereiškia aktyvios eutonazijos prašymo, atliko eksperimentą. Sunkiai sergančių ligonių slaugos namuose buvo išrinkti tikrai norintys mirti pacientai. Pirmiausia su kiekvienu jų gydytojas rimtai pasikalbėjo apie jų problemas, perspektyvas ir galimybę dar rasti kokią nors pagalbą. Pasitaręs su personalu – slaugėmis, psichologu, socialine darbuotoja, fizioterapeutais ir pastoriumi, - jis ryžosi siūlyti patenkinti jų kartojamą norą greičiau numirti. Visi 24 mirtinai sergantys ligoniai buvo pritrenkti dėl to, kad į jų pasakymus gydytojas reagavo, tarsi jie būtų prašę aktyviuos eutonazijos. Kai kurie pacientai taip ir sakė: "Daktare, negi ir jūs?...". 20 ligonių prireikė daug laiko, kol vėl pradėjo pasitiukėti gydytoju, o 4 niekada daugiau to neįstengė. Tyrimas buvo nutrauktas dėl etinių sumetimų. Jo autoriai pabrėžė, kad kiekvienas, susiduriantis su mirtinai sergančiais žmonėmis, gali užgirsti: "Aš nebeįsientėsiu. Duokit man ką nors, kad greičiau viskas baigtųsi". Bet didelė klaida manyti, kad ligonis prašo mirtinos injekcijos. Beveik visada prašoma sumažinti kančias, laukiama žmogiško dėmesio.

Daug tyrimų rodo, kad nužudymo prašančių žmonių pagrindinis motyvas dažniausiai būna ne nepakeliami skausmai, o baimė tapti priklausomu, bejėgiu, prarasti kontrolę, pasidaryti nereikalinga našta kitiems, prarasti orumą. Įtemptos diskusijos apie racionalią savižudybę vyksta ir šiandien. Kartu plinta ir iš šios idėjos išplaukiančios praktikos, Antai JAV jau yra susikūrusios kelios teisę numirti propaguojančios organizacijos; *Pasirinkimas mirštant* (Choose in Dying), *Amerikiečiai už orią mirtį* (Americans for Death with Dignity), *Hemlock draugija* (The Hemlock Society), *Gailestingumas mirštančiajam* (Compassion in Dying) ir kt. Kartu daug tam besipriešinančių organizacijų: *Amerikos medicinos asociacija* (American Medical Association), *Amerikos medicinos sesrų asociacija* (American Nurses Society), (American Geriatrics Society), *Katalikų Bažnyčia*, *Tarptautinė antieutanazijos darbo grupė* (International Anti-Euthanasia Task Force) ir kt.

Atrodo, kad Amerikos visuomenė palankiau ima žiūrėti į savižudybės su pagalba idėją. Gallup' apklausos duomenimis, 1975 m. 40 proc. apklaustųjų JAV teigė, kad nepagydomai sergantis žmogus turi moralinę teisę nusižudyti, o 1990 m. taip jau teigė 55 proc. Tiesa, aktyvios eutanazijos šalininkai įvairūs ir jų motyvai taip pat skirtingi. Kai kurie tiesiog abstrakčiai filosofuoja apie žmogaus teises, laisvą apsisprendimą, žmogaus teisę pačiam nuspręsti, kad jis nori mirti, nesigilindami į visą problemos sudėtingumą. Dažnai tokiuose samprotavimuose esama ir projekcijos – žmogus įsivaizduoja save kito, kenčiančiojo, situacijoje ir priskiria jam savo įsivaizduojamus jausmus.

Lietuvos televizijoje vykusioje diskusijoje apie savižudybę jauni sveiki vyrai kalbėjo, kad savižudybė šiaip jau nėra labai gera išeitis iš sunkių situacijų. Bet, žinoma, jei koks nors žmogus yra senas ir ligotas, gyvena globos namuose, ir jam jau nėra jokių perspektyvų, tai, aišku, jam verta nusižudyti. Akivaizdu, kad tokia kalba nieko nepasako apie tai, kaip tas žmogus iš tiesų jaustųsi tokioje situacijoje, o tik rodo, kaip jis šiandien tai įsivaizduoja.

Ir filosofai kartais kelia klausimą, kuriam “aš” čia suteikiama laisvė. Jeigu laisvė suprantama tik kaip loginė mirties ir kančios priešingybė, o eutanazijos pageidavimai vis labiau atitinka ekonominį suinteresuotumą eliminuoti negalią, tai “valstybinės suicidinės pagalbos sunkių ligų atvejais (“pagalbos numirti”) bus ir toliau vis garsiau reikalaujama, nejučia suteikiant galimybę reikštis pačiam aplaidžiausiamjam “aš”, kuris ilgisi žudiko su injekcijos adata, nes šis jam regisi kaip paskutinė tėviškos paguodos deformacija.

Tiesa, kai kurie gydytojai tikrai nuoširdžiai kelia klausimą, ar kartais ligonio numarinimas nėra vienintelė pagalba, kurią dar galima suteikti pacientui; kartais jų kančios atrodo tikrai nepakeliamos, ir situacija beviltiška. Taigi kartais aktyvi eutanazija ir savižudybė su pagalba iškyla kaip sunki moralinė dilema.

Moralinių dilemų sprendimas priklauso nuo pamatinių prielaidų, kuriomis remiasi žmogaus moralinės nuostatos.

Teistinė etika daiktų prigimtį laiko Dievo Kūrėjo padariniu, o iš to išplaukia paskutinė išvada, kad gamtos daiktų esmėje pasireiškia nesąlygojamai įpareigojanti Dievo kūrybinė valia. Iš čia eina aukščiausios ir bendriausios etinės normos, taip pat ir konkretūs reikalavimai žmogaus valiai bei elgesiui visose srityse.

Humanistinė etika pasižymi bendra tendencija etiką atpalaiduoti nuo teologijos ir metafizikos, ji visa ko matu laiko žmogų. Popiežius Jonas Paulius II turbūt ryžtingiausiai ir nuosekliausiai dabarties pasaulyje pasisako prieš vis labiau išgalinčią “mirties kultūrą”, pasireiškiančią tuo, kad išgali negalinčios apsiginti gyvybės žudymas, ir tuo, kad horizontalioji kultūra, užkertanti kelią bet kokiam žmogaus gyvenimo, jo kančios ir mirties prasmės transcendentiniam suvokimui. 1995 m. enciklikoje “*Evangelium vitae*” jis išsamiai kalba apie žmogaus gyvybės vertę bei neliečiamumą ir reiškia didelį susirūpinimą, kad plačios viešosios nuomonės sritys pateisina tam tikrus nusikaltimus prieš gyvybę

individualios laisvės teisių vardan, ir šiuo pagrindu pretenduoja ne tik būti atleistos nuo bausmės, bet dargi gauti valstybės leidimą, kad tokie veiksmai būtų atliekami visiškai laisvai, maža to, laisvai padedant sveikatos apsaugos sistemoms.

Pasirinkimai, anksčiau vieningai laikyti nusikaltimais ir bendro moralės jausmo atmesti, palengva tampa socialiai priimtini. Net tam tikrose medicinos srityse, dėl savo pašaukimo skirtose ginti žmogaus gyvybę ir ją rūpintis, vis dažniau regimas noras imtis prieš žmogų nukreiptų veiksmų. Šitaip pati medikų profesija iškreipia savo esmę, ima sau prieštarauti ir žeminti savo atstovų orumą.

Kai žmogus neigia savo pamatinį santykį su Dievu ar jo nepaiso, jis pradeda manyti esąs pats sau taisyklė ir matas, turįs teisę reikalauti, kad visuomenė jam garantuotų būdus ir priemones visiškai autonomiškai nuspręsti, ką daryti su savo gyvenimu. Ypač dažnai taip elgiasi išsivysčiusių šalių gyventojai: juos skatina nuolatinė medicinos pažanga ir vis modernėjančios jos technikos, auga pagunda griebtis eutanazijos, tai yra kontroliuoti mirtį ir priartinti ją be laiko, 'švelniai' užbaigiant savo gyvenimą. Iš tikrųjų tai, kas regis logiška ir humaniška, iš arčiau pasirodo beprasmiška ir nežmoniška. Čia vėl susiduriame su vienu iš didžiausių nerimą keliančių simptomų "mirties kultūros", kuri labiausiai progresuoja išsivysčiusiose visuomenėse, perdėtai besirūpinančiose efektyvumu ir žiūrinčiose į gausėjančius senelius bei invalidus kaip į nepakeliamą ir per daug varginantį reiškinį. Labai dažnai šiuos žmones atstumia šeimos bei visuomenė, kone absoliučiai besiremianti produktyvumo bei efektyvumo kriterijais, kuriais vertinant beviltiškai sužalota gyvybė neturi jokios vertės.

Tokio žmogaus laisvas, su gydytojų pagalba pasitraukimas iš gyvenimo susilaukia vis didesnio įstatymų leidėjų palaikymo įvairiose ES šalyse. 2000 m. Nyderlandai tapo pirmąja pasaulio valstybe, kurioje oficialiai įteisintas nepagydomai sergančio žmogaus numarinimas.

Humanistinės etikos požiūriu, priimant moralinius sprendimus, reikėtų atsižvelgti į tai, kas naudingiausia žmogui ir visuomenei. Bet aktyvios eutanazijos ir savižudybių su pagalba atvejais tai labai sudėtinga. Jei kalbame apie žmogaus teises, tai kokias depresija sergančio teises turime galvoje – ar kad visuomenę reaguotų pažodžiui į jo norą būti nužudytam, ar kad visuomenėje būtų specialistų, suprasiančių, kas yra už paasakomų žodžių, irmokėsiančių suteikti tinkamą pagalbą? Ginama žmogaus teisė būti nužudytam. Bet ar yra tokia teisė? Kas tada ją turi seni, sergantys, neleimingi ar šiaip patyrę nesėkmę?

Legalizavus aktyvią eutanaziją, atveriamas kelias bet kam prašytis nužudomam. Juk žmogus gali pasijusti beviltiškai nelaimingas įvairiais atvejais, ne tik apimtas sunkios ligos ar fizinės kančios.

Didėja visuomenės abejingumas rūpinimuisi kitais. Ar visuomenei naudinga, kad kuo daugiau senų, neįgalių, sergančių žmonių pasirinktų savanorišką mirtį, kad vaikai nematytų ligonių, kančias, nesimokytų jų atjausti, o tik žinotų, kad reikia laiku juos numarinti?

Didėja ir socialinis spaudimas kai kuriems žmonėms pasitinkti mirtį. Problema aštrėja ir ryšium su organų transplantacijos plitimu: kuo ilgiau ligonis yra komos būsenoje, tuo mažesnės galimybės panaudoti jo sveikus organus persodinimui.

Aktyvią eutanaziją ir savižudybę su pagalba dažniausiai propaguoja sveikieji ir stiprieji. Teisė žmogui prašytis būti nužudomam greitai gali virsti pareiga tai daryti, jei visuomenėje tai laikoma priimtiniu būdu išsivaduoti nuo kentėjimų. O gal nauda yra ne ligoniams, o jų numarinimo idėjų propaguotojams – vieniems apčiuopiama (uždarbis, medicinos įstaigų išvadavimas nuo sunkių ligonių, sutaupytos draudimo kompanijų lėšos), kitiems – ne tokia matoma, kartais net neįsivaizduojama (savos didybės jautimas, galint spręsti apie gyvenimą ir mirtį, išsivadavimas nuo bejėgiškumo prieš sunkių ligonį ir pan.). taip diskredituojama gydytojo profesija, turinti gelbėti gyvybę, gydyti ligonius ir mažinti jų kančias. Aktyvios eutanazijos ir savižudybės su pagalba atveju gydytojas priima galutinį sprendimą, kad pacientą nužudys (kartais jam prašant, o kartais – ne). Su tuo sutikdamas ar net siūlydamas ligoniui, jis kartu parodo, kad, jo nuomone, paciento gyvenimas nevertingas, o kančia beprasmiška. Tai labai rizikinga gydytojo profesijos raida. Daug svarbiau būtų stengtis, kad gydytojai kuo geriau

pasirengtų padėti ligoniams oriai ir apgaubtiems rūpesčio pasitikti mirtį/ “Savižudiškas turizmas” dėl įstatymų skirtumų įvairiose šalyse žmonės verčia vykti ir prašyti būti nužudomiems ten, kur tai legalizuota.

Viena priežasčių, dėl kurių įvairiose visuomenėse kartais pritarimai žiūrima į aktyvios eutanazijos įteisinimą yra ta, kad dažniausiai viešumoje pateikiama gana paviršutiniška informacija. Eutanazijos propaguotojai vis akcentuoja, kad aktyvi eutanazija ir savižudybė su pagalba turi būti, yra ir bus vykdoma, griežtai laikantis taisyklių. Gydytojai neturio teisės savo nuožiūra, o gali daryti tik tai, ką leidžia taisyklės. Be to, jie nelinkę kalbėti apie taisyklių nepaisymą, piknaudžiavimus, socialinį spaudimą (Antai Nyderlanduose jau aprašytas atvejis, kai žmona pagrasino atiduoti vyrą į chroniškų ligonių namus, jeigu jis nesutiks prašyti eutanazijos. Žmogus labiau bijojo bejėgiškumo ir nežinomybės neri mirties. Šeimos gydytojas, nors ir žinojo situaciją, sutiko su eutanazija).

Visuomenė paprastai noriai priima tokią argumentaciją ir perkelia atsakomybę gydytojams, susikurdama saugumo iliuziją: atseit gydytojai žino ką daro, griežtai laikosi taisyklių, be to, yra kontroliuojami, negali po vieną spręsti, todėl galima būti ramiems. Tačiau eutanazijos klausimas nėra tvarkos ar netvarkos medicinoje klausimas, o rimta moralinė problema. Jos sprendimas negali būti atiduotas tariamai profesionalų kompetencijai. Čia reikalingas kiekvieno individo moralinis pasirinkimas. Šiuolaikinės etinės diskusijos eutanazijos klausimu rodo, kad ši problema yra viena sudėtingiausių ir čia negali būti paprastų ir vienareikšmių sprendimų.

2.3. Profesinės ir universaliosios etikos santykis.

Kaip matėme, profesinė veikla kelia daugybę etinių klausimų, kurių nenagrinėja ir negali nagrinėti universalioji etika. Profesinė etika tiria profesinę moralę kaip bendrų moralinių principų ir normų konkretizaciją, pritaikomumą vienai ar kitai profesinės veiklos rūšiai.

Profesinė moralė atsirado su darbo pasidalijimu, kuris būtent ir paskatino socialinių grupių susidarymą bei jų išsiskirtinumą visuomenėje. Susikūrus profesinėms grupėms, atsirado poreikis reguliuoti santykius su kitais savo grupės nariais, taip pat ir su kitomis grupėmis. Iš pradžių tai buvo nedidelis profesijų ratas. Ilgainiui dėl darbo specializacijos radosi vis naujų profesijų.

Priklausomai nuo konkrečių istorinių sąlygų ir visuomenės raidos poreikių į pirmą vietą iškyla viena ar kita profesinė grupė. Jos vertę lemia visuomenės požiūris į ją.

Kuo grindžiamas profesijos vertinimas? Visų pirma tuo, kuo ši profesija objektyviai pasitarnavo visuomenės raidai, jos pažangai. Antra, tuo, ką ši profesija duoda žmogui subjektyviai (kitaip tariant, koks jos moralinis poveikis individui).

Bet kuri profesija, jeigu ji jau egzistuoja, atlieka tam tikrą socialinę funkciją. Šios profesijos atstovai turi savo visuomeninę paskirtį, savo funkcijas ir savus tikslus. Viena ar kita profesija sąlygoja ir specifinę bendravimo aplinką, kuri savaip paženkliną tos profesijos žmones, nepriklausomai nuo to, ar jie to nori, ar ne.

Kiekvienoje profesinėje grupėje susikuria tam tikri specifiniai santykiai ir ryšiai tarp žmonių. Priklausomai nuo darbo objekto, darbo priemonių, naudojamų būdų ir sprendžiamų problemų pobūdžio,

susikuria nepakartojamos situacijos, sunkumai ir netgi pavojai, kurie reikalauja atitinkamo veikimo tipo, metodo, psichologinės reakcijos. Kiekvienoje profesijoje gimsta savos moralinės „pagundos“, moralinis „šaunumas“ ir moraliniai „praradimai“, kyla tam tikri prieštaravimai ir sukuriami saviti jų sprendimo būdai. Į profesinę veiklą žmogus įsitraukia kartu su visais savo subjektyviais jausmais, pergyvenimais, siekiais, moraliniais vertinimais, savo mąstymo būdu. Tarp daugelio situacijų profesiniuose santykiuose ima išsiskirti tipiškiausi, kurie ir charakterizuoja profesijos santykinį savarankiškumą, jos moralinę atmosferą. Tai savo ruožtu lemia žmonių poelgius, jų elgesio normų savitumą. Vadinasi, kai tik profesiniai santykiai įgyja kokybinį pastovumą, tai ir paskatina ypatingų moralinių nuostatų, atitinkančių darbo pobūdį, formavimąsi. Taip gimsta profesinė moralė ir jos pagrindinė ląstelė – profesinės moralės norma, atspindinti praktinį tikslingumą atitinkamų savitarpio santykių tarp profesinės grupės narių, grupės ir visuomenės, formų. Profesinės moralės normos istorinė raida vyko nuo konkretaus link abstraktaus. Pirminė normos reikšmė buvo labai konkreti ir siejama su konkrečiais veiksmais ar daiktais. Ilgainiui jos prasminis turinys įgijo bendrą, ypatingą moralinę pramę.

Kiekviena epocha turi susikūrusi savo profesinės moralės normas. Kitaip tariant, turi savo profesinę moralę, kuri yra tapusi tam tikra dvasine realybe, kuri pasižymi santykinio savarankiškumu. Ji pradeda gyventi savarankišką gyvenimą ir tampa apmąstymų, studijų analizės objektu, tampa jėga, veikianti vienos ar kitos profesijos žmonių elgesį. Jeigu egzistuočių etinių principų kodeksas, kuris tiktų visoms kultūroms, filosofinėms pažiūroms, tikėjimams ir profesijoms, jis galėtų užtikrinti tokią universaliai naudingą sistemą, kuri priverstų elgtis žmones pagal sąžinę ir vadovautų mūsų poelgiams. Tačiau taip nėra.

Egzistuoja daugybė sprendimo priėmimo metodų, tačiau tik kai kurie parodo, kaip situacijoje buvo galima išvengti jos moralinę potekstę. Nepaisant to, būtent duomenys yra pirminis dalykas priimant sprendimus. Prieš sprendžiant problemą, būtina išsiaiškinti moralinį situacijos kontekstą. Kaip tai padaryti?

Moralinės kolizijos ir konfliktai retai suvokiami kaip galimi ir prognozuojami. Paprastai jie atsiranda staiga, žymiai greičiau, negu mes sugebame juos atpažinti, arba vystosi taip lėtai, kad mes juos pažįstame tik ateityje. Tai panašu į situaciją, kai mes pastebime gyvatę tik tada, kai ji mums įkanda. Galima pateikti tokio etinio elgesio taisyklės kaip bendrus orientyrus, kurie verčia veikti pagal savus moralinius principus. Jie nėra absoliutūs ir greičiau primena priemonių sistemą, kurioje vienintelis tikslus variantas negalimas. Praktikoje jie dažnai vienas kitam prieštarauja, ir kartais vienas variantas turi žymiai daugiau pranašumų susiklosčiusiomis atitinkamoms aplinkybėms, negu kitas. Tačiau šių principų reikia paisyti.

Savaip šie principai siejasi (yra kilę) su tokiais pirminiais baziniais principais kaip – besąlyginė meilė ir užuojauta, kurių pasitaiko visose religijose ir pasireiškia „kaip nerimas dėl aplinkinių žmonių gerovės“. Be to, jie artimi tvirtinimui, kad mes privalome veikti pagal intuiciją ir išsiklausyti į savo „vidinį balsą“. Tačiau šis balsas nevisada aiškus, ir šiuolaikinė visuomenė gali sukurti gana sudėtingas situacijas, kurios reikalauja labiau valdymo gebėjimų, negu „nerimo dėl visų“.

Toliau pateikiami principai, sugrupuoti į 3 kategorijas: asmeninės, profesinės ir pasaulinės (visuotinės) etikos.

Personalinės etikos principai.

Šie principai gali būti pavadinti moraliniais (morale), nes jie atspindi bendruosius kiekvieno žmogaus gyvenančio bet kurioje visuomenėje lūkesčius. Tai principai, kuriuos mes stengiamės perduoti savo vaikams ir tikimės, jog juos vykdys ir kiti žmonės. Tai –

- Rūpinimasis kitų gerove,
- Gerbimas kito žmogaus teisės būti savarankišku,
- Sąžiningumas ir patikimumas
- Savanoriškas paklusimas įstatymui (išskyrus pilietinio nepaklusnumo atvejus)
- Teisingumas,
- Neteisingo privalumo prieš kitus atsisakymas
- Labdara, pastangos pagelbėti kitiems
- Įspėjimas dėl galimų blogų pasekmių

Profesinės etikos principai

Be to, į ką orientuojasi visi žmonės, kiekvienas atlikdamas savo darbą prisiima ir papildomos etinės atsakomybės našta. Pavyzdžiui, profesinės asociacijos turi savas elgesio taisykles, kurios nustato būtino elgesio profesinės praktikos kontekste (medicinoje, teisėje, žurnalistikoje ir t.t.) rėmus. Šios raštiškai užfiksuotos nuostatos lemia standartinį elgesį, kuris paprastai grindžiamas profesinės etikos principais. Pavyzdžiui, kaip:

- Objektyvumas, nešališkumas,
- Tiesumas, visiškas demaskavimas
- Konfidencialumas,
- Pastangų rodymas (rūpinimosi įsipareigojimas)
- Tikslus profesinių įsipareigojimų vykdymas
- Potencialių ar aiškių konfliktų vengimas.

Pasaulinės (visuotinės) etikos principai.

Kiekvienas iš mūsų veikia pasaulį jau vien dėl to, kad yra. Papildoma atsakomybė, kurią galima įvardyti kaip pasaulinę, prisiima šalių vyriausybės ir transnacionalinės korporacijos (augant jų galiai didėja ir jų atsakomybė, nesvarbu, nori jos to ar ne).

Viena iš svarbiausių vadovybės naštų – tai galimybė daryti poveikį visuomenei ir atlikti pasaulinius darbus (teigiama reikšmė). Ar gali žmogus (kompanija) būti iš tikro sėkminga, jeigu ji savo veikla (veiksmais) padidins žmonių kančias ar padarys aplinkai nepataisomą žalą?

Šiuolaikinės sėkmės modelyje ypatinga vieta tenka pozityviai veiklai, kurioje atsižvelgiama į visos žmonijos ir ekologijos interesus.

Pasaulinės (visuotinės) etikos principai būtų tokie:

- Pasaulinės teisėsaugos (tarptautinių įstatymų) paisymas
- Socialinė atsakomybė
- Aplinkos apsaugos valdymas
- Tarpusavio priklausomybė ir atsakomybė už vientisumą
- Pagarbus požiūris į būstą.

Principų koegzistencija (sugyvenimas)

Reikia prisiminti tai, kad asmeninės etikos principai yra pirminės kontrolės taškai bet kurioje situacijoje, įskaitant profesinės ir pasaulinės etikos lygmenį. Pavyzdžiui, kai mes svarstome ar buvo korporacija tarptautiniu lygmeniu socialiai atsakinga, (t.y. ar pasiūlė atsakingai) būtina paaisyti asmeninės atsakomybės principų kaip būtinos sąlygos. Labdaringi indėliai (galintys duoti naudą) gali ir nieko nereikšti, jeigu korporacija neprisiėmė jokios atsakomybės kad iki minimumo sumažintų nuostolius, kuriuos padarė savo gamybine ar ūkinė veikla (neigiamų pasekmių išvengimas).

Įmanoma, kad gali ateiti laikai, kai vienus principus pakeis kiti. Pavyzdžiui, pasauliniai etiniai principai paims viršų - išivyraus virš kitų dviejų kategorijų (asmeninės ir profesinės etikos). Tarkime, jūs esate inžinierius, kuris yra priverstas diktatoriaus suprojektuoti slaptą gamyklą, galinčią gaminti biologinį ginklą. Jeigu įmanoma apie tai informuoti JTO stebėtojus, tai tarptautiniai ir asmeniniai moraliniai principai leidžia (pateisina) konfidencialios informacijos paskelbimą, nes tai susiję su visos žmonijos gerovės išsaugojimu.. Tačiau tam apsispręsti bus sunku, nes jums šalyje gresia pavojus už tokios informacijos perdavimą JTO stebėtojams. Taigi egzistuoja daugybė situacijų, kurioms netinka paprasta formulė.

Absoliučios taisyklės ir universalumas. Bendras moralinis kodeksas negali būti suvestas į paprasta atskirų modelių suderinimą. Moralė niekada negali būti įforminta kaip visame pasaulyje priimtų absoliučių

taisyklų visuma (netgi žmogžudystė gali būti pateisinama, pavyzdžiui, teroristo, paėmusio įkaitus ir atsisakiusio derėtis, atveju; jis tiesiog nušaukiamas)

Tačiau yra ir priešingų etikai atsakingo elgesio, kuri mūsų sąžinė gali panaudoti kaip orientyrus, pavyzdžių. Kaip bendri principai jie gali būti panaudoti daugeliu atveju. Pavyzdžiui, visose kultūrose yra vertinamas patikimumas, tačiau kartu egzistuoja skirtingi požiūriai į tai, ar visada dera sakyti tiesą. Imkime Vakarų ir Rytų kultūras. Abi kultūros pripažįsta, kad apgaulė yra neetiškas dalykas, o tiesakalbystė – morali, tačiau nesusipratimai gali iškilti, kai minėtas principas įgyvendinamas keliais ir būdais, kurie atspindi kitas vertybes ir dorybes.

Pagaliau ir daugelis iš mūsų vadovaujasi šiais principais tam tikrose rėmuose. Antai, tipiškas čigonas nesuabejos ar varta ištuštinti jūsų kešenes ar ne, tačiau jis niekada neapvogęs iš savo tautiečio – čigono. Taip pat ir kišininkavimas yra standartinė praktika daugelyje pasaulio šalių, tačiau į tai žiūrima skirtingai. Tokių pavyzdžių galima būtų pateikti ir daugiau.

Tokie moralės supratimo skirtumai leidžia daugeliui žmonių padaryti išvadą, kad nėra universalių etinių principų standartų ir kad moralinė atsakomybė priklauso nuo kultūrinio konteksto. Tai gan pavojinga išvada atleidžianti mus nuo bet kokios atsakomybės, neigdama mūsų privačių interesų ribas, kurias lemia mūsų priklausomybė skirtingoms kultūroms ir religijoms ar vietiniams papročiams (galiojantiems *status quo*). Profesinio darbo pasidalijimo požymiai itin ryškiai pasireiškė feodalizmo epochoje, kur galiojo daugybė profesinių grupių ir organizacijų (cechų, gildijų, vienuolių, teisėjų, riterių ir t.t.) veiklos nuostatų ir kodeksų. Iš pradžių šie kodeksai reiškė valdančiųjų sluoksnių siekį užimti (pasisavinti) privilegiją užsiimti protiniu darbu, o vėliau jie ėmė plisti ir tarp paprastų žmonių vadinamųjų laisvų kūrybinių profesijų žmonių (dailininkų, aktorių, rašytojų ir t.t.) Viduramžiais susiformavo ištisa griežtai reglamentuotų moralinių santykių, luominių skirtubių piramidė, apaugusi šalutinėmis taisyklėmis ir kazuistika.

Profesinės etikos socialinės funkcijos.

Kadangi profesinė etika formuojasi atsižvelgiant į profesijos tikslus, tas situacijas, kuriose gali atsidurti tos profesijos žmonės, tai pagrindinė profesinės etikos socialinė funkcija – padėti sėkmingai išspręsti profesijos keliamus uždavinius..

Be to, profesinė etika atlieka ir savotiško tarpininko, galinčio derinti santykius tarp visuomenės ir profesinės grupės, vaidmenį. Visuomenės interesai profesinėje etikoje pasireiškia įpareigojimų įgyvendinti visuomeninius uždavinius, ar siekti visuomeninių idealų forma. Taip pat profesinė etika dalyvauja derinant visuomenės ir individo interesus konkrečios socialinės grupės rėmuose; tai irgi viena iš jos svarbių socialinių funkcijų.

Įvairios profesinės etikos rūšys turi savas tradicijas, senesnes ar jaunesnes, kas liudija pagrindinių etinių normų šimtmečiais sukurtų vienos ar kitos profesijos atstovų, tam tikrą perimamumą. Taigi profesinė etika užtikrina tam tikrą ryšį ir progresyvių moralinių vertybių perimamumą plėtojant moralinius santykius darbo sferoje. Čia taip pat glūdi viena svarbių profesinės etikos socialinių funkcijų.

Savikontrolės klausimai

1. Apibūdinkite, kas yra profesinė etika?
2. Kada ir kokios aplinkybės paskatino profesinės etikos atsiradimą?
3. Kam reikalinga profesinė etika?
4. Pateikite konkrečius profesinės etikos pavyzdžius.
5. Koks ryšys tarp profesinės etikos ir universaliosios etikos?
6. Apibūdinkite asmeninės (personalinės), profesinės ir visuotinės (universaliosios) etikos santykį. Pateikite jų pavyzdžius.

Literatūra

- Guseinov A.A., Apresian R.G. Etika. Moskva, 1998, P.28-41; 425-434.
- Encyclopedia of Bioethics . V. 1-5. Reich W.Th. (ed.) N.Y. 1995
- Euthanasia (Internet Encyclopedia of Philosophy) <http://www.utm.edu>
- Simon ir Christopher Danes. Dabarties problemos ir krikščionybė. Vilnius, 1997
- Kemp Kenneth. Euthanasia, <http://www.crime.com/creation/text/44.ht>.
- Kontrimienė E. Mirties problema. Vilnius, 1999.
- Gefenas E. Eutonazija. Vilnius, 1995.
- Bergson A. Dva ištėnikai morali i religiji . M., 1994.
- Simon ir Cristopher Danes. Dabarties problemos ir krikščionybė. Vilnius, 1997.
- Vedenije v bioetiku. (pod red. B.G. Judina). M., 1998.
- Moral i racionalnost. Sbornik statej. M., 1995
- Dunstan Richard. Euthanasia. <http://mala.bc.ca/www/ipp.Euthanes.htm>.

3.Tema. VERSLO ETIKA: DALYKAS IR JO STRUKTŪRA

1. Verslo etiniai aspektai.
2. Verslo etika kaip mokslo disciplina
3. Argumentai „už“ ir „prieš“ verslo etiką.
4. Trumpa verslo etikos plėtros tendencijų apžvalga..
5. Priežastys, skatinančios domėjimąsi verslo etika.
6. Verslo etikos struktūra.

3.1. Verslo etiniai aspektai.

Etinės problemos yra žmonių bendravimo rezultatas. Tik bendraudami, sueidami į kontaktą vieni su kitais žmonės priima sprendimus, kurie gali būti vertinami iš etinių pozicijų. Verslininkai, pasitelkdami žmones savo tikslams pasiekti, priversti priimti sprendimus, kurie išprovokuoti etinių problemų kilimą. Tai didžia dalimi priklauso nuo pačių verslo subjektų moralinės brandos, teikiamų moralinių vertybių prioriteto. Šiaip ar taip verslininkui privalu turėti stiprius moralinius principus ir laikytis tam tikrų moralinių standartų. Tai jį įpareigoja parasta aplinkybė: jam tenka priimti sprendimus, nuo kurių priklauso daugelio žmonių likimai, sprendimus, kurie nevisada sutaps su darbuotojų ar vartotojų interesais. Štai kodėl verslo etikos studijavimas yra svarbus kiekvienam verslo organizacijos vadovui. Žinoma JAV verslo sociologė Lora Neš išskyrė tokias svarbiausias etines problemas, su kuriomis susiduria amerikiečių verslininkai:

- Godumas,
- Faktų ir neteisingos informacijos ataskaitose nusišlavimas.
- Prastos produkcijos gaminimas.
- Neprotingas kainų kėlimas ar tiesioginė apgaulė derybų metu.
- Pernelyg didelis pasitikėjimas savo teisingumu,
- Žema darbo ir prekių kokybė, aklas paklusnumas vadovybei, kad ir kokia ji neetiška ir neteisinga būtų.
- Prieštaravimai tarp asmeninių ir verslo organizacijos (firmos) interesų.
- Galimybių nebuvimas išsakyti savo pasipiktinimą ar nesutikimą nuolatinių neetiškų poelgių atmosferoje.
- Nepakankamai rodomas dėmesys šeimai arba asmeniniams reikalams dėl pernelyg didelio darbo apimtys.
- Produkcijos su abejotinomis saugumo charakteristikomis gamyba.
- Negrąžinimas daiktų ar vertybių, paimtų darbo vietoje, iš bendradarbių ar firmos fondų.
- Sąmoningas pervertinimas savo plano privalumų siekiant susilaukti jo palaikymo.

- Perdėtas dėmesys judėjimui hierarchiniais karjeros laipteliais
- Kilimas karjeros laiptais „per kitų galvas“. Darbuotojų apgaulė siekiant gauti naudos firmai.
- Sąjungų kūrimas su abejotinais partneriais, tikintis laimingo atsitiktinumo
- Neskubėjimas (delsimas) vykdyti savo įsipareigojimus, ir dėl to švaistomas verslo organizacijos laikas ir pinigai.

Autorė pastebi, kad vadovai ir darbuotojai, kurie susiduria su panašiomis problemomis negali jų išspręsti, vadovaudamiesi ta informacija apie moralę, kurią jie sužinojo savo šeimose, mokykloje ar pan. „Kelias į pragarą gerais ketinimais grįstas“ - kartais labiausiai amoralius sprendimus priima žmonės, kurie yra teisingi, padorūs ir kupini geriausių ketinimų.

Šiuolaikinė verslo etika, kaip pastebi daugelis mokslininkų, turėtų remtis trimis teiginiais:

- Pirma. Materialiųjų vertybių įvairovės kūrimas yra svarbiausias pradinis verslo pašaukimas (jo misija).
- Antra. Verslo organizacijų pelnas ir kitos gaunamos lėšos turi būti kreipiamos visuomeniškai reikšmingiems tikslams siekti.
- Trečia. Sprendžiant problemas, kylančias verslo pasaulyje, prioritetas turi būti teikiamas tarpasmeniniams interesų derinimui, o ne produkcijos gamybai didinti..

4.2. Verslo etika kaip mokslo disciplina.

Verslo etika yra viena iš profesinės etikos atmainų. Joje susipina visuomenės interesai ir individo kaip tam tikros profesijos atstovo, suverenumo garantijos. Profesinė etika nusako profesijos atstovui keliamus moralinius reikalavimus, kurių jis turėtų laikytis. Ši būtinumą skatina ta aplinkybė, kad gilėjant darbo profesionalizacijai tarp daugelio įvairių specialistų jiems bendraujant kyla moralinės kolizijos, kurių išspręsti, remiantis vien tik profesinėmis žiniomis, neįmanoma. Profesinis susižavėjimas savo galimybėmis išspręsti visas problemas, nepaisant moralinių vertybių ir kriterijų, neretai juos peržengiant, gali tapti pavojingas aplinkiniams žmonėms. Taigi, ir visam sociumui. Todėl individo gebėjimas spręsti etikos problemas, kurios kyla jo profesinėje veikloje, nėra tik paprastas priedas prie profesinio išsilavinimo. Turint visa tai omenyje, galima teigti, jog ir verslo etika gali būti suprantama dvejopai.

Visų pirma, kaip profesinė etika, išreiškianti profesionalo (verslininko) etinę laikyseną (etiniai reikalavimai verslininkui)

Antra, verslo etika gali būti suprantama kaip etinių principų taikymas konkrečioms verslo situacijoms spręsti. Kitaip tariant, etinių principų „pasimatavimas“ atitinkamose verslo situacijose.

Kadangi mes visi esame verslo dalyviai (vieni kaip darbdaviai, kiti kaip samdomi darbuotojai, tretieji kaip vartotojai), tai neišvengiamai esame priversti egzistuojančių santykių tikrovę suvokti ir atitinkamai

vertinti. Žinoma, tie vertinimai bus skirtingi, nes skirtingi ir mūsų statusai. Nepaisant to, savo vertinimasis ir konkrečiu elgesiu mes kuriame ir įtvirtiname tam tikrą verslo etiką (tiksliname požiūrį į jo etinį išmatavimą). Ypač svarbus vaidmuo čia tenka vartotojui: jo elgsena ir etinė laikysena turi nemažos įtakos verslininko priimamiems sprendimams, o galiausiai ir verslo etikai apskritai.

Suprantant verslo etika siauresne prasme – galima kalbėti apie profesionalaus verslininko etiką. Jos subjektas – verslininkas, kuris savo profesinėje veikloje demonstruoja požiūrį į egzistuojančias moralines vertybes ir normas siekdamas savų tikslų. Todėl profesinė verslininko etika didesnę dėmesį į tai, kaip jam dera elgtis siekiant savų tikslų.

Be to profesinė etika gali būti diferencijuojama, pavyzdžiui, galima kalbėti apie meneidžerio, dirbančio prekybos ar gamybos organizacijoje, etinę laikyseną ir elgesį, ir t.t. Šia prasme profesinės etikos konkretika, jos reikalavimai gali būti suprantami kaip instrumentas (indikatorius), įgalinantis pamatuoti bet kurį, tarkim, vadybininko veiksmą ir jo priimamų sprendimų etiškumą.. Nenuostabu, kad profesinė etika daugiau orientuota į praktinės patirties apibendrinimus, rekomendacijas ir siūlymus kaip dera elgtis. Tačiau visų situacijų, kurios iškyla – nenumatysi, visiems atvejams taip pat neįmanoma numatyti ir atitinkamų rekomendacijų. Ypač laikytis griežtų reikalavimų sunku versle, kuris iš esmės yra sunkiai prognozuojamas užsiėmimas, o sėkmė jame neretai priklauso nuo nestandartinių sprendimų, kurie gali kirstis su vyraujančiomis visuomenėje etinėmis nuostatomis.

Šiame darbe verslo etiką traktuosime kaip etinių principų taikymą dalykinėse situacijose. Tokiu būdu verslo etikos kursas suprantamas kaip teorijos ir tradicinių reikalų (tokių kaip organizacinis elgesys, ekonomika, finansai, marketingas) tvarkymo sintezė. Galima pasakyti ir taip: verslo etika – tai žmogaus veiklos etinių normų atitikimo verslo organizacijos tikslams nustatymas. Tai nėra paprastas etinių standartų rinkinys, o savo esme yra problemų, kurios iškyla prieš moralų žmogų, užsiimančią verslu, analizės ir sprendimo instrumentas.

Tiesa, ne visi pripažįsta pačios verslo etikos buvimą ir būtinumą. Šalininkai ir priešininkai pateikia savus argumentus, teigiančius ar neigiančius verslo etiką.

3.3. Argumentai „už“ ir „prieš“ verslo etiką

Argumentai „prieš“.

Pirma. Moralės normos yra visuotinės ir jų privalu laikytis visiems. Tuo tarpu verslo etikoje normų laikymasis priklauso nuo tikslų, kuriuos individas sau kelia, t.y. verslo normos yra reliatyvios. O tai apskritai ugdo etinį reliatyvizmą.

Antra. Moralumo matas yra universalus. Tuo tarpu verslo etika turi partikuliarinį (dalinį) pobūdį - t.y. moraliniu masteliu matuoja tik verslo sritį ir tuo prieštarauja moralės universalumui.

Τρε(ια. Μοραλ[σ οβφεκτας ψρα □μογανς, ιρ νεσπαρβυ, κοκ[δαρβ≠ φισ διρβτ/αρ παιδμεν[ατ λικτ/.

Tuo tarpu verslo etika reidukuoφa □μογ/ iki περσωναλινιο παιδμενς, κυρ[φισ ατλιεκα – τ.ψ. και π περσλινινκας, ο νε απσκριται □μογυς. Κιταιπ ταριαντ, περσλο ετικα ματυοφa νε πατ[□μογ/, βετ φο ατλιεκαμ≠ δαρβ≠, οπεραχιφ≠ ετινιυ μαστελιυ.(πωζ., κοκιυ μαστυ ψρα ετι□κας μενειδ□ερ ιο πριμτας σπρενδιμας).

Ketvirta. Moralinis vertinimas yra nesuinteresuotas (t.y. moralė sako - kas elgiasi gerai, o kas blogai).

Tuo tarpu verslo etika turi praksiologinį (praktinį) aspektą – ji „suinteresuota“. Verslininkas elgdamasis „gerai“ siekia praktinio tikslo – naudos. O toks siekis nėra moralus, nes jame nėra nesuinteresuotumo.

Penkta. Moralė turi refleksyvinį pobūdį. Tuo tarpu verslo etika „sutvarko“ vertybių pasaulį pagal save. Verslo etikos kodeksas nurodo į atsakomybę ir būtinumą laikytis moralės normų. Moralinio vertinimo kriterijus čia yra ne normų „refleksija“, o jų laikymasis praktikoje.

Šešta. Moralumas nepriklauso nuo susitarimo - t.y. nėra susitarimo tarp žmonių pasekmė. Moralės normos yra prigimtinės (pvz. „nevok“, „nemeluok“ ir pan.). Tuo tarpu verslo etika priešingai: yra susijusi su susitarimu, konvencija, išprotauta žmonių. Verslo etikoje svarbiausia - etinių normų nustatymas, kurių susitariama laikytis. Kas turi nustatyti verslo etikos normas, dėl jų susitarti: mokslininkai ar gydytojai? Visi suinteresuoti? Pagal kokius kriterijus verslo normos bus kuriamos? Kas turi teisę nustatyti konkretaus verslo (pvz., gydytojo) elgesio normas?

Septinta. Verslo etinis kodeksas yra pažymėtas konjungtūros ženklu. Turint omeny etinio kodekso sudarymo formaliąją pusę, verslo etika yra reliatyvi ta prasme, kad gali turėti konjungtūrinį pobūdį, priklausyti nuo ideologijos (marksizmo, liberalizmo, katalikybės). O juk konjungtūra politinė ar ideologinė yra žemiau moralės. Pats poreikis formuluoti verslo etikos kodeksus turi konjungtūrinį pobūdį. Toks kodeksą paprastai linkusios kurti tos organizacijos, kurios pergyvena krizę, kur nebuvo kreipiamas dėmesys į individo moralumą. Kuo žemesnė individo moralė, tuo daugiau tikimasi iš verslo etikos kodekso. (Jei žmonės yra žemos moralės, tai firma stengiasi bent jau formalių reikalavimų iškėlimu sudrausti darbuotojus. Tačiau pats kodekso priėmimas dar nereiškia, jog iš tiesų firmai būdinga aukšta etinio elgesio kokybė).

Argumentai „už“.

Pirma. *Moralė nėra kažkas anapusinio, o yra visuomenės faktas*: tuomet jos uždavinys reguliuoti santykius tarp įvairių žmonių grupių. O viena tokių svarbių žmonių grupių yra verslo žmonių grupė, kuri taip pat turi teisę į savo veiklos etinį įprasminimą.

Antra. *Verslo etika, turint omeny jos kilmę, yra bene seniausia etika* (Homero laikų pirklių etika). Taigi ji turi savas galias istorines tradicijas.

Trečia. *Verslo etika nepakeičia egzistuojančio moralumo visuomenėje, o jį papildo*:

- a) konkretizuoja moralės normas, pritaikydama konkrečiomis (analitinėms situacijoms);
- b) apibrėžia ir įvertina atskirų verslo dalyvių (vartotojų, darbdavių, darbuotojų) poreikius, jų veikimo ribas, taip pat tikslus, atsižvelgiant į pagrindines bendrąsias pamatines moralės normas;
- c) formuluoja būdus ir galimybes konfliktų sprendimui, remiantis pamatinėmis moralės normomis.
- d) formuoja idealus, gėrio koncepcijas, kurių realizavimui ir kreipiamas verslas. Tokiu mastu, kokių moralė turi visuotinio privalomumo pobūdį (kaip taisyklių visuma, įsakymas), tokiu ir verslo etika stebi, kaip verslas vykdo savo įsipareigojimus visuomenei. Taigi stebi ir vertina verslo pasaulio atstovų elgesio moralumą.

Ketvirta. *Verslo etika neprovokuoja moralės normų reliatyvumo*, kaip teigia verslo etikos oponentai. Tiesiog ji atlieka kitas funkcijas. Ji yra individų požiūrių etika. Verslo etika – tai konkretaus individo kaip verslo dalyvio etinio elgesio išraiška. Kitaip tariant, verslo etika niekuo dėta, jeigu konkretus verslo dalyvis (pvz. firmos darbuotojas) elgesi nedorai. Tai anaip tol nereiškia, kad verslo etika tokius veiksmus toleruoja. Tai – individo problema, o ne verslo etikos.

Penkta. *Paklusnumas kodeksui neatleidžia žmogaus nuo individualios atsakomybės*, o tik yra jam parama, padedanti geriau suvokti ir artikuliuoti tos atsakomybės kriterijus. Kitaip tariant, verslo etikos kodeksas dar nereiškia, kad žmogus už firmos ribų gali elgtis, kaip nori – svarbu, kad vykdytų firmoje galiojančius reikalavimus. Šiaip ar tai, jis yra firmos darbuotojas, jos bendruomenės narys ir firmai ne tas pat, kaip jis elgiasi už jos ribų, namie ir pan.

Kaip matome, verslo etikos šalininkai ir priešininkai turi savus argumentus, kurie yra neretai sąlygoti skirtingo požiūrio į verslą ir šios veiklos specifikos supratimo. Tai atsispindi ir verslo etikos vystymosi tendencijas.

3.4. Trumpa verslo etikos plėtros tendencijų apžvalga.

Verslo etika susidomėta pirmiausia JAV po Antrojo pasaulinio karo. 20 amžiaus penktame dešimtmetyje etiniai klausimai, susiję su verslu, dažnai buvo aptariami teologiškai. Religiniai lyderiai

keldavo klausimus apie teisingus atlyginimus, darbo praktikos ir kapitalizmo moralę. Katalikiškoji socialinė etika kreipė dėmesį į darbininkų teises, pragyvenimo lygį; gynė moralines vertybes prieš materialines; pasisakė už nepasiturinčiųjų gyvenimo sąlygų pagerinimą.

Tuo metu JAV keli katalikų koledžai ir universitetai į mokymo programas įtraukė ir socialinės etikos kursus. Protestantai taip pat įsivedė etikos kursą savo seminaruose ir teologijos mokyklose, kur tyrinėjo moralę ir etiką versle. Protestantų etikos darbai kreipė individus būti kukliems, taupiams, sąžiningai dirbti ir tokiu būdu užsitarnauti sėkmę. Tokios religinės tradicijos paskatino tolesnį verslo etikos vystymąsi. Ilgainiui tapo įprastu reiškiniu, kai kiekvienos religijos atstovai (bažnyčių vadovai) siūlydavo moralines koncepcijas ne tik bizniui, bet ir vyriausybei, politikams, šeimai, asmeniniam gyvenimui sutvarkyti.

Šeštajame dešimtmetyje iškilo daug socialinių klausimų, kuriuos reikėjo spręsti.

Amerikos visuomenė atsisuko veidu į priežastis. Verslas sparčiai vystėsi stengdamasis vis labiau kontroliuoti svarbiausias ekonomines ir politines visuomenės gyvenimo puses - taip vadinamuosius militarinius - industrinius pagrindus. 1960-tieji matė mažų ir vidinių miestelių nuosmukį, ekologinių problemų (oro, vandens užterštumas ir kt.) aštrėjimo plitimą. Šis periodas taip pat matė vartotojiškumo visuomenėje pakilimą - nepriklausomų individų, grupių bei organizacijų veiksmus, kuriais buvo siekiama apginti jų, kaip vartotojų teises.

1962 m. JAV prezidentas John F. Kennedy išleido „Specialiuosius vartotojų teisių gynimo įstatus“, kuriuos įvardino 4 *pagrindines vartotojų teises*: teisė į saugumą, teisė būti informuotiems, teisė pasirinkti, teisė būti išgirstiems. Šie įstatai tapo žinomi kaip „*Vartotojų teisių Bilis*“. Tai turėjo lemiamos įtakos vartotojų teisių judėjimui, kuris ypač suaktyvėjo 1965 m., kai pasirodė Ralph Nader knyga „Nesaugu bet koku greičiu“. Šioje knygoje jis kritikavo visą automobilių industriją ir pirmiausia korporaciją „*General Motors*“, kuri pelną ir stilių iškėlė virš gyvenimo ir saugumo. R. Nader'is ėmė telkti aktyviai besireiškiančius vartotojus visoje šalyje. Jo vadovaujama Vartotojų teisių gynimo organizacija, plačiai žinoma kaip „Naderio važiuotojai“, sėkmingai kovojo už mašinų gaminimą su papildomomis apsaugos priemonėmis. Vartotojų teisių ginimo aktyvistai privertė vyriausybę priimti tokius įstatymus kaip: Radiacijos kontrolės aktas (1968 m.); Švaraus vandens aktas (1972 m). ir kt. svarbius aplinkos apsaugai dokumentus.

20 amžiaus septintajame dešimtmetyje verslo etika tapo rimtų mokslinių studijų objektu. Teologai ir religiniai mąstytojai davė tam pagrindus, siūlydami pritaikyti religinius principus verslo praktikai. Nuo šiol daugelyje JAV aukštųjų mokyklų verslo profesoriai pradėjo dėstyti ir mokyti studentus bendrosios socialinės atsakomybės.

Į verslo etikos studijas įsitraukė ir filosofai, siūlydami etines teorijas ir filosofines verslo etikos struktūros analizes. Verslas darėsi vis labiau pastebimas ir susijęs su palankaus įvaizdžio formavimu žmonių akyse. Augant socialinei paklausai, daugelis verslininkų suprato, kad etinių problemų versle negalima ignoruoti ar nutylėti. Imta rengti konferencijas, kur buvo aptariami verslo socialinės atsakomybės klausimai bei moralinės ir etinės problemos versle. Pradėti steigti verslo etikos problemų centrai, kurie subūrė kartu verslo profesorius, teologus, filosofus ir verslo žmones.

1970-ųjų pabaigoje verslo pasaulyje į visumą iškilo daug etinių problemų: kyšininkavimas, melaginga reklama, kainų suokalbis, produkto saugumo garantijos ir kt.. Verslo etika tapo įprastu dalyku. Akademiniai tyrinėjimai, ypač menedžmento ir marketingo srityse, padėjo geriau pažinti etines problemas ir stengėsi paaiškinti, kaip verslininkai turėtų rinktis veiksmų strategiją ypatingose situacijose. Buvo dedamos didelės pastangos siekiant paaiškinti, kaip veikia etinis sprendimų priėmimo procesas ir kokie veiksmai jį įtakoja. Tuo metu buvo sukurti pirmieji etinių sprendimų priėmimo versle modeliai. (A. Kohlbergo, A.Gresham, L.Trevino ir kt.)

1980-aisiais verslo teoretikai ir praktikai pripažino verslo etiką kaip studijuojamą ir tyrinėjamą dalyką. Augantys įvairiausių ekonominių grupių įkurti institutai, mokyklos, kūrė mokymo programas ir siūlė studijuoti verslo etiką. Dabartiniu metu JAV koledžuose dėstoma 500 įvairių verslo etikos kursų, kuriuos studijuoja daugiau nei 400000 studentų. Verslo etikos centrai rengia kursus, konferencijas ir seminarus, skelbia tyrimų rezultatus. Verslo etika tampa tokių didelių kompanijų kaip *General Electronic Co*, *General Motors*, *Cathpillar Inc* ir kt. vienu iš pagrindinių rūpesčių. Daugelis stambių firmų įkūrė etikos ir socialinės politikos komitetus; kuriems pavesta spręsti etines problemas, kylančias versle. Šis verslo etikos tyrimų ir jų rezultatų sisteminimo procesas tęsiasi. Tokiu būdu verslo etika dar labiau įsitvirtina kaip studijavimo objektas.

Dėmesys verslo etikai pastebimas ir Europoje. Siekiant koordinuoti Europos Sąjungos šalių inicityvas šioje srityje, 1986 m. Paryžiuje įkurta *Europos Verslo Etikos taryba*. Jos tikslas - organizuoti sociologinius tyrimus, siekiant nustatyti verslo etinio patikimumo lygį atskirose šalyse, teikti paramą mokslo įtaigoms, organizuoti konferencijas, seminarus, leisti literatūrą.

Verslo etika šiandien - tai gan sparčiai besivystantis studijų objektas, kuris siejasi su etinėmis problemomis ir verslo veiklos moralumu. Verslo etikos problemas galima nagrinėti iš filosofinės teorijos ar teologijos principų perspektyvos net iš pragmatinės, siekiant rasti sprendimus specifinėms vadovų problemoms. Verslo etikos studijavimas nereiškia paprasto moralizavimo, kas yra gerai, o kas blogai konkrečioje situacijoje. Greičiau verslo etika savaip susieja moralės koncepciją, atsakomybės suvokimą ir

sprendimų priėmimą organizacijos viduje. Verslo vadovai ir mokslininkai stengiasi sukurti sistemą, kuri padėtų individams ir organizacijoms priimti etinius sprendimus. Kas skatina didėjančią dėmesį verslo etikai?

3.5. Veiksniai, skatinantys domėjimąsi verslo etika.

Tą domėjimąsi skatina du svarbūs pasikeitimai, vykstantys šiuolaikiniame verslo organizavime:

- 1). verslo galios augimas,
- 2) informacinė revoliucija.

Naujų technologijų taikymas šiuolaikinėje gamyboje įgalina žymiai išplėtoti korporacijas (verslo organizacijas) ir jų augimo galimybes tiek vertikalia, tiek horizontalia kryptimi.. Toks korporacijų augimas yra būdinga 20 a. antrosios pusės bruožas. Faktiškai daugelis pasaulio šalių turi žemesnį bendrą vidaus produktą (BVP) nei metinės stambių korporacijų pajamos. Antai 1990m bendros metinės *Exon Corporation* pajamos viršijo Korėjos Respublikos ir Indonezijos bendrą vidaus produktą; *Royal Dutch Shell* metiniai pelnai viršija Belgijos, Čekijos ar Argentinos metines pajamas; *General Motors*- Nigerijos „Pietų Afrikos, ar Austrijos, *Mobil* – Danijos ir Suomijos, *Ford Motor Company*- Tailando, *IBM* ir *Du Pont* metinės pajamos siekia Kolumbijos ir Graikijos BVP, *General Electric* metinės pajamos didesnei nei Naujosios Zelandijos ir Kuveito bendras vidaus produktas.

Vienas iš svarbiausių šiuolaikinių korporacijų trūkumų- tai biurokratinių struktūrų organizacijos viduje augimas. Ryškėja tipiška biurokratinė struktūra tendencija- reikalavimas visiško paklusnumo asmeniui, užimančiam aukštesnę hierarchinę padėtį. Tai neišvengiamai slopina bet kokią asmeninę iniciatyvą, savo ruožtu kelia eilę etinių problemų asmenims, kuriems pavesta priimti sprendimus tokių organizacijų viduje. Neretai kyla situacijos, kai geri ir sąžiningi žmonės daro blogus ir nesąžiningus poelgius nors, tai ir daroma vardan korporacijos (firmos) gerovės.

Informacinė revoliucija - kitas istorinis pasikeitimas verslo organizacijoje, padaręs jam didelį poveikį. Atsiradus kompiuteriui po Antrojo pasaulinio karo žmonių gyvenimas iš esmės pasikeitė. Duomenų rinkimas, saugojimas ir analizė, kurią pasiūlė kompiuteris, padarė tikrą informacinę perversmą, kuris turėjo žmonijos istorijoje ne mažesnes pasekmes ir poveikį nei pramoninė revoliucija, įvykdyta 18 amžiuje. Vakarų Europos šalyse (pirmiausia Anglijoje ir Vokietijoje)

Naują impulsą kompiuterinei technologijai 20 a. devintame dešimtmetyje suteikė Internetas, kuris susiejo milijonus kompiuterių visuose žemynuose į vieningą informacinę erdvę.

Kompiuteris sukonzentravo informaciją ir padarė ją žymiai prieinamesnę plačiam vartotojų ratui. Viena vertus, šiandien žymiai daugiau žmonių turi galimybę prie informacijos šaltinių, nei tai buvo per visą žmonijos istoriją. Kita vertus, kompiuterių panaudojimas įgalina sukonzcentruoti labai asmeninę

informaciją apie žmones ir jų polinkius.. Tokios informacijos rinkimas ir jos centralizavimas gali būti panaudotas gan konstruktyvai, pavyzdžiui, reguliuojant ir tenkinant atskirų visuomenės grupių švietimo poreikius ir pan.. Tačiau šį informacija gali būti uzurpuota ir atskirų grupių panaudoja savo siauriems asmeniniams tikslams.

Nepaisant to, kompiuterų era prasidėjo. Šiuolaikiniai verslo organizatoriai profesionalai yra pagrindiniai informacinės eros ideologai nešą tiesioginę atsakomybę už etinių principų formulavimą ir taikymą naudojantis šiuolaikinėmis technologijomis (taip vadinamoji kompiuterinė etika, tinklų etika ir pan.) Tai įpareigoja juos giliau studijuoti etiką.

Šalims, kurios sparčiai keičia savo ekonomines sistemas (tame tarpe ir Lietuvai) verslo etikos studijavimas ypač būtinas. Pasak amerikiečių ekonomisto V.Vegelio, tai daryti skatina dvi aplinkybės:

Pirma, būtinumas plėtoti etinius santykius decentralizuotose struktūrose, kurios yra atsakingos už sprendimų priėmimą.

Antra, būtinumas įterpti pereinamojo laikotarpio ekonomiką ir jos institutus į jai nebūdingas naujas istorines ir kultūrines sąlygas.

Perėjimas į rinką reikalauja decentralizuoti ekonomines struktūras, atsakingas už sprendimų priėmimą.. Darbas tokiose struktūrose savo ruožtu iš kiekvieno reikalauja pasitikėjimo savimi, gebėjimo objektyviai įvertinti situaciją ir atsakingo elgesio. Kitaip tariant, decentralizacija reikalauja būtino pasitikėjimo ir visuotinės pagarbos sąžiningiems veiksams. Sąžiningumas ir pasitikėjimas lieka visų pirma etinėmis kategorijomis, skirtingai nuo teisinių ar ekonominių apribojimų, kurie turi užtikrinti pilnavertį ekonominį gyvenimą.

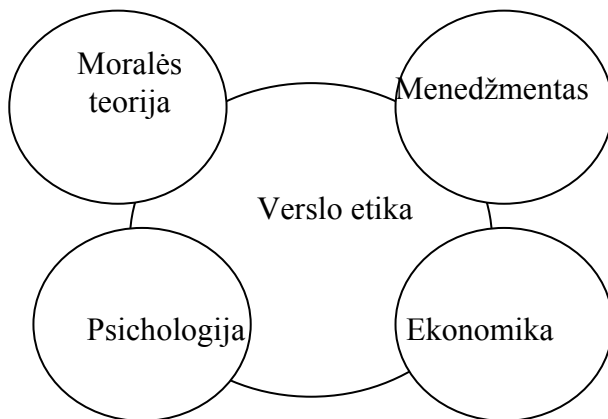
Rinkos ekonomikos sąlygomis sąžiningumas ir pasitikėjimas yra labiausiai vertinamos etinės savybės. Pavyzdžiui, nežiūrint to, kad kontraktai su teisinais apribojimais yra bet kurios įmonės veiklos pagrindas, daugelis įmonių išeina už kontraktinių įsipareigojimų ribų.. Tokia veikla, skirtingai nuo teisinio reguliavimo, yra apibrėžiama pasitikėjimo lygiu, kuris pirmiausia priklauso nuo verslo žmogaus ar firmos etinės reputacijos lygio. Centralizuotos ekonomikos sąlygomis buvo įprasta laikytis biurokratinio žaidimo taisyklių, kas neišvengiamai vedė į neatsakingumą ir nepasitikėjimą žmonėmis. Tokios savybės kaip nesąžiningumas ir nepasitikėjimas, centralizuoto sprendimų priėmimo sąlygomis ugdė žmonėse prisitaikėliškumą.. Daugelis šias savybes laikė racionaliomis centralizuotos sistemos sąlygomis.. Tačiau tokių savybių buvimas rinkos sąlygomis negali būti laikomas racionaliomis. Akivaizdu, kad kiekviena ekonominė transformacija privalo sukurti ir tam tikrą etinę infrastruktūrą naujiems ekonominiams institutams funkcionuoti.

Būtinumas sukurti atitinkamą etinę infrastruktūrą rinkos ekonomikos sėkmingam funkcionavimui – yra antra svarbi priežastis, skatinanti verslo etikos studijavimo būtinumą. Ekonominių institutų funkcionavimo efektyvumas glaudžiai susijęs su etinėmis vertybėmis. Neįmanoma griežtai priešpastatyti ekonominių aspektų etiniams. Etika ir ekonomika turi jas glaudžiai siejančių ypatumų. Jeigu verslo lyderai ir politikai demontruoja primityvumą, ignoruoja etinių vertybių ryšį su ekonominių institutų darbu, tai žymiai apsunkina ekonomikos ir jos institutus įterpimą į naujas, ją atitinkčias istorines, socialines ir kultūrines šalies sąlygas. Neužtenka nukuopijuoti ekonominius Vakarų institutus. Būtina „įterpti“ juos į visai skirtingą nuo vakarietiškų sąlygų aplinką, tikėtina kad verslo etikos studijavimas turėtų lengvinti šį naujų etinių standartų įsisavinimo versle procesą.

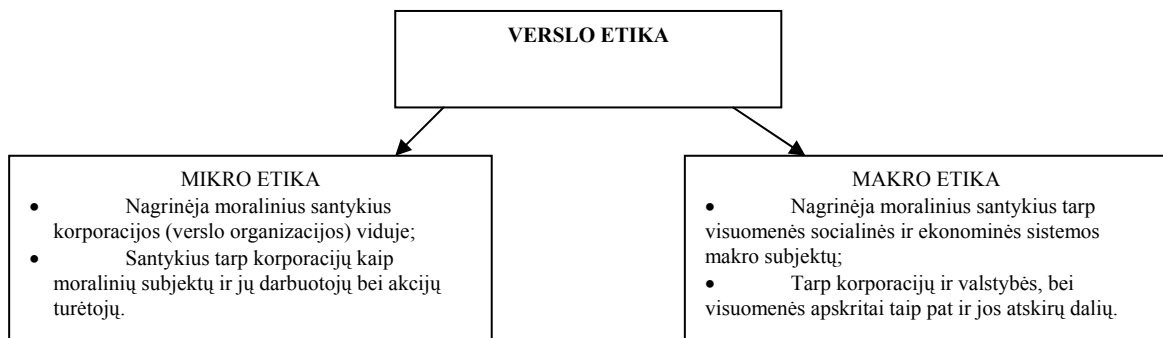
3.6. Verslo etikos struktūra.

Verslo etika – tai mokslinė disciplina, kuri nagrinėja etinių principų taikymą verslo situacijose. Ji turi ryšį su įvairiais mokslais.

Verslo etikos ryšį su kitomis žinijos sritimis rodo ši schema:



Tradiciškai verslo etiką priimta skirstyti į *makroetiką* ir *mikroetiką*. (Žr. žemiau pateiktą schemą)



Makroetika sudaro ta verslo etikos dalis, kuri tyrinėja moralinių santykių specifiką tarp visuomenės socialinės ir ekonominės sistemos makrosubjektų; tarp korporacijų (verslo organizacijų), valstybės ir visuomenės apskritai, taip pat ir jos atskirų dalių.

Mikroetika – nagrinėja specifinius moralinius santykius korporacijų viduje, taip pat tarp korporacijų kaip moralinių subjektų ir jų darbuotojų bei akcijų turėtojų.

Moralinių santykių tarp makro subjektų sistemoje specialistai skiria du lygmenis: horizontalųjį ir vertikalųjį.

Horizontaliajame lygmenyje nagrinėjami moraliniai santykiai tarp subjektų, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos, taip pat moralinius santykius tarp skirtingų korporacijų.

Vertikaliajame lygmenyje nagrinėjami moraliniai santykiai tarp subjektų, kuriems būdingos skirtingos charakteristikos ir savybės. Šitam lygmeniui priklauso santykiai tarp korporacijų ir valstybės, tarp korporacijų ir visuomenės apskritai (arba jos dalies) ir tarp korporacijų ir supančios aplinkos.

Daugelis žmonių priima etinius sprendimus mikro etikos lygmenyje, t.y kai žmogus atsako už savo poelgius arba priima sprendimus, kurie liečia ir kitus žmones, pavyzdžiui artimųjų, draugų ar tam tikros nedidelės bendruomenės gerovę.

Tačiau kai kurie žmonės anksčiau ar vėliau pradeda priiminėti sprendimus makro etikos lygmenyje, kurie turi įtakos ištisoms bendrijoms, pavyzdžiui, dalyvauja betarpiškai formuodami valstybinę nacionalinę ekonominę politiką.

Verslo etika turi įtakos ne tik formuojant ekonominius institutus, bet ir profesionalių verslininkų veiklą. Visuomenės ekonominiai institutai neišvengiamai įsiterpia į moralės sritį, ir šiuo požiūriu verslo etikos makro lygio reikšmę sunku pervertinti.

Makro lygmuo versle ypač svarbus pereinamojo laikotarpio ekonomikos sąlygomis kai vyksta pagrindinių ekonominių institutų transformacija. Jeigu šie institutai turi gerai pergaltą struktūrą ir pritaikyti prie naujų kultūrinio ir socialinio gyvenimo (tarkim Lietuvoje) sąlygų, jie skatins atsakingą etinį elgesį ir mikrolymenyje. Tačiau jeigu šie institutai melagingai (klaidingai) suformuoti ir neatsižvelgia į konkrečias socialines sąlygas, beviltiška yra gaišti laiką ir dėti veltui pastangas sprendžiant konkrečias

kolektyvo etines problemas, nes žmonėms teks nuolatos kovoti su išsigimusiais ekonominiais institutais ir klaidingu politiniu kursu.

Makro lygmeniu kartais būna sunku pasakyti, kur baigiasi verslo etika ir prasideda ekonominė teorija.. Galiausiai jei verslo etika makrolygmenyje ir susijusi su etikos teorijos taikymu ekonominiams institutams ir jų politikai įvardyti ir įvertinti, tai negalima samprotauti apie etines verslo problemas apskritai, užmirštant ekonomiką.

Nors sunku atlikti šių dviejų linijų (etikos ir ekonomikos) sąveikos analizę, tačiau ir nutylėti jos svarbos taip pat negalima. Viena vertus, verslo etikai būtinos ekonominės teorijos žinios, jeigu kuriami naudingi patarimai tiems, kurie šią politiką vykdo. Kita vertus, ekonominė analizė negali būti pilnavertė nepasitelkus socialinių ir moralinių vertybių, kurios padeda geriau suprasti ekonominių sprendimų žmogiškąją vertę. Ir jeigu etikas kartais samprotauja kaip ekonomistas, o ekonomistas kaip etikas – tai akivaizdus dviejų disciplinų sąveikos rezultatas. Sąveikos, kuri kaip tik ir turėtų padėti spręsti problemas, kylančias verslo žmonėms.

Savikontrolės klausimai

1. Nurodykite pagrindines etines problemas, kylančias versle.
2. Kada ir kokiomis aplinkybėmis susiformavo verslo etika kaip mokslinė disciplina?
3. Apibūdinkite, kas yra verslo etika.
4. Nurodykite svarbiausius istorinius pasikeitimus šiuolaikinio verslo organizacijoje, kurie paskatino etinės sąmonės kokybės kėlimo verslo srityje būtinumą.
5. Kodėl svarbu yra studijuoti verslo etika pereinamosios ekonomikos šalyse? Kokia šio proceso specifika Lietuvoje?.
6. Pateikite etinės infrastruktūros apibūdinimą ir jos vaidmenį ekonomikos funkcionavimo procese.
7. Apibūdinkite verslo etikos struktūrą kaip žinijos sritį, nurodykite jos ryšį su kitais mokslais. Apibūdinkite pagrindines problemas, kurias nagrinėja verslo etika.
8. Apibūdinkite kas yra makroetika ir mikroetika.

Klausimai diskusijoms

1. Ar savo kasdieniniame darbe jūs jaučiate konfliktą tarp universalios etikos reikalavimų ir profesinių pareigų? Jeigu taip, tai koku būdu tą konfliktą sprendžiate?
2. Kaip jūs manote, ar pakankamai apibrėžtos yra jūsų profesinės pareigos? Ar turėtumėte naudoti iš to jeigu jūsų profesinės pareigos būtų tiksliau apibrėžtos? Kaip įmanoma tai padaryti?
3. Ar teko jums per savo profesinės karjeros (darbo) laikotarpį atsidurti situacijoje kai buvo rimtai iškilęs konfliktas tarp universalios etikos reikalavimų ir jūsų profesijos pareigų, kad jūs netgi svarstėtė galimybę laikinai nutraukti savo profesinę veiklą ar norėjote atkreipti į tai vyresnybės ar spaudos dėmesį? Kaip jūs pasielgtumėte tokioje situacijoje?
4. Kokias etines vertybes jūs laikote itin svarbiomis dirbant verslo srityje?

Paanalizuokite etines situacijas.

Pirma situacija.

Įsivaizduokite, kad jūsų kompanija kuria naują sąskaitų išstatymo klientams sistemą.. Neišvengiamai kils klausimas: kiek reikia rezervuoti lėšų klaidų aptikimui ir jų ištaisymui. Pagal vieną variantą reikėtų papildomai 40 proc. lėšų, tačiau tuomet pagerės galutinės informacijos kokybė duomenų bazėje. Priešingu atveju jūs rizikuojate, kad dalis klientų pamanys, jog paslaugos kaina dirbtinai padidinta. Ar jūs investuotumėte tuos 40 proc. papildomų lėšų? Kokius veiksnius, kurie turės įtakos jūsų sprendimui, jus aptarsite pirmiausia?

Antra situacija.

Petras jums yra daugiau negu bosas. Jis yra tas žmogus, kuris padėjo jums kopti karjeros laiptais naujame darbe. Jūs dažnai kartu pietaujate, lankote tas pačias pasilinksminimų vietas. Kartą gerdamas su jumis kavą Petras prasiūpė, kad kompiuterių firma „A“ skyrė jam 1000 litų, kad padėtų įpiršti savo kompiuterius firmai, kurioje jis dirba. Petras prašo apie tai niekam neprasitarti. Po dviejų savaitių jūs sužinote, kad kontraktas sudarytas su „A“ kompanija, o su „B“, nors pastarosios pasiūlyta kaina už kompiuterius ir žemesnė, nei siūlė „A“ firma. Be to pasirodo ir anksčiau jūsų firma turėjo problemų dėl „A“ firmos teikiamų prekių kokybės. Ar jūs įskūsitate Petrą firmos vadovybei? Kodėl?

Trečia situacija.

Jonas – geras jūsų skyriaus sąjungininkas (rėmėjas). Jis apgynė prieš firmos vadovybę jūsų drąsius projektus. Turbūt jūs dirbtumėte kitoje vietoje, jeigu ne Jonas, kuris jus visapusiškai palaiko. Bet staiga jūs sužinote, kad

Jonas naudoja nelicenzijuotą ofiso paketą *Lotus Development*, kai visai kompanijai standartas yra *Microsoft Office*. Jūs pasiūlote jam nusipirkti licenzijuotą kopiją, bet jis atsako. Kaip jūs pasielgsite?

Ką daryti, jeigu sužinote, kad jūsų kompanija vedė dvigubą buhalteriją, naudojant du skirtingus kompiuterius?

Šiuos klausimus yra pateikęs ir aptaręs galimus jų atsakymų variantus Rick Saya straipsnyje „Kas yra gerai“, kuris yra paskelbtas Internetu šiuo adresu: www.osp.ru/cw/cio/1999/10/01/01.htm.

Literatūra.

Veberis M. Protestantizmo etika ir kapitalizmo dvasia. V., 1998.

Carroll A.B. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. 3 ed. Ohio: Sout – Western Publishing Co. 1993.

Ceederblom J., Charle J.D. Ethics at Work. Wadsworth, Inc., 1990.

Chryssides G.D., Kaler J.H. An Introduction to Business Ethics. London; Thomas Business Press, 1999.

De George Richard T. Business Ethics. 4 ed. New York : Macmillan. 1995.

Goodpaster R. Ethics of Management. Cambridge. Mass, 1984.

Ferrell O.C., Fraedrich J. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. Boston . houghton Mifflin, 1994

Etika biznesu (red. J.Dietl, W.Gasparski) Warszawa, 1999.

Nash L. Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. Harvard Business Press, 1990

Weigel B.V. Business Ethics. Eastern Colledge. St. Davids, Pennsylvania, 1992.

Vogel D.D. Etika biznesa: praešloje I nastojaaeje// Uroki organizaciji biznesa. SPT. 1994.

Makaševa M.A. Etičeskije osnovy ekonomičeskoj teoriji. Moskva, 1993.

Priedas

Naudojimosi internetu etiniai principai (vertimas laisvas)

Šo dokumento paskirtis yra pristatyti etinius standartus, kuriais pagalba galima įvertinti valstybių ir korporacijų standartus interneto atžvilgiu ir su juo susijusius komunikacijos ryšius.

Šis dokumentas nėra sukurtas tikslu panaudoti jį kaip įstatymą; jis sukurtas siekiant įvertinti įstatymiškumo galimybes.

Teisės

Šis skirsnis pristato teises, priklausančias kiekvienam suaugusiam interneto dalyviui.

Įstatymai arba normatyvai, pažeidžiantys šitas teises, kelia pavojų asmenybės laisvei, turtui, saugumui ir galimybei pasipriešinti priespaudai visiems interneto naudotojams.

Teisė į komunikaciją

Teisė gauti bet kokią informaciją iš bet kokio šaltinio.

Kiekvienas asmuo turi teisę kontroliuoti ir licencijuoti intelektinę nuosavybę, investuoti į nuosavą originalų kūrinį, bet ne į algoritmus arba į bet kurią intelektinę nuosavybę

Teisė perduoti (platinti) bet kokią informaciją, bet kokiam žmogui, ribojama tik intelektualinės nuosavybės teisėmis.

Teisė publikuoti, bet kokią informaciją, bet kokiam neredaguotame ryšių forume, taip pat pateikti, bet kokią informaciją, bet kokiam redaguotame ryšių forume, aprobojama tik intelektualinės nuosavybės teisėmis.

Teisė į paslapties išsaugojimą

Kiekvieno asmens teisė atsakyti išplatinti, bet kurią informaciją, jo paties sukurtą arba gautą iš kitų konfidencialių šaltinių.

Kiekvieno asmens teisė užšifruoti, iššifruoti arba transformuoti, bet koku keliu, bet kokią informaciją, jo sukurtą arba gautą.

Kiekvieno asmens teisė atsisakyti išplatinti informacijos šaltinių vardus, juo perduotus ar gautus.

Teisė stebėti kitus tik su jų išankstiniu sutikimu.

Teisė ignoruoti informaciją bet kokios kilmės.

Teisė į jurisdikciją

Kiekvieno asmens teisė atsakyti pagal įstatymus ir normatyvus, kurie pritaikyti jam ryšium su jo fizine buvimo vieta.

Teisė ieškoti kreipimosi dėl įstatymo pagalbos prieš veikimo organizatorius ir kitus veiksnius, kurie gali padaryti nuostolius, bet ne prieš bet kokią tarpinį asmenį, organizaciją ar tarpininką.

Gavimo teisė

Teisė gauti informaciją, bet kokioje visuomeninėje sferoje apribojama tik jos kaina.

Teisė kiekvieno asmens gauti priėjimą prie bet kokio pranešimo, užrašo, akto, normatyvo arba įstatymo, kurie gali būti panaudoti jam arba kurie buvo sukurti – pilnumoje arba dalinai, - jo atstovais arba agentais, apribojami tik teise į paslapties išsaugojimą

Teisė į administravimą

Teisė, esant moderatoriumi redaguojamo forumo, stebėti ir priversti forumo dalyvius vykdyti šio forumo įstatus.

Teisė sisteminio administratoriaus uždrausti priėjimo prie šios sistemos, bet kuriam asmeniui, bet kuria priežastimi, tam tikrose ribose veikiančiu kontaktiniu įsipareigojimu.

Teisė asmens, esančiais tėvais ar teisėtais globėjais nepilnamečio, kontroliuoti informaciją, kuri pasiekama nepilnamečiui.

Etika

Šie etiniai standartai ne garantuoja ir negali būti garantuoti įstatymais, nes bet koks įstatymas, kuris užtikrina tokias garantijas, pažeidinės vieną ar daugiau nei vieną pateiktą jūsų teisių.

Pakantumo etika

Neetiška slopinti kitų pasakymus, netgi tuo atveju, jeigu šie pasisakymai tiesiogiai įžeidžia jūsų pačių pažiūras ar tikėjimą.

Neetiška trukdyti kitiems ar grasinti kitiems.

Neetiška apeliuoti į teises instancijas, dėl ginčo sprendimo iki tol, kol nepanaudoti visi derybų ir tarpininkavimo būdai, kad būtų išvengta žalos ir neteisybės.

Pasitikėjimo etika

Neetiška viešai išplatinti pasisakymus arba kitų nuomonę be jų sutikimo.

Neetiška neteisingai pristatinėti save, savo pastebėjimus ir nuomonę arba kitų pasisakymus.

Neetiška užklausti arba perdavinėti informaciją, sukurtą prievartos pagalba arba kitu būdu, apribojant laisvę, išskyrus išankstiniu susitarimu su panašios praktikos aukomis arba jų mirties atveju, negalės arba nežinant jų buvimo vietos, nesusitarus su jų teisėtais atstovais arba paveldėtojais.

Neetiška nekreipti dėmesio į adekvačius perspėjimus, padidinančius bet kokia informaciją, kuri gali būti netiksliai įvertinta naivių asmenų, gaunančių informaciją, arba sukelti pavojų jos gavėjui.

Perspėjimo etika

Neetiška perduoti informaciją asmenims ar forumui, nesutinkančiam su ta informacija.

Neetiška rodyti nesutikimo dėl komunikacijos naudojimo kainos ir disketinės erdvės informacijai išsaugojimo.

Reguliavimo etika

Valstybės ir korporacijų atstovams neetiška nekreipti dėmesio arba pasipriešinti įstatymų garantijoms arba norminiams aktams, išdėstytiems šio dokumento pirmojoje dalyje.

Valstybės ir korporacijų atstovams neetiška pristatyti ar tvirtinti įvairiomis įstatymų garantijomis etinius principus, pateiktus šio dokumento antrojoje dalyje.

Etiška apžvelgti, aptarti, patikslinti ir propaguoti teises ir etines normas, pateiktas šiame dokumente.

4. Tema. PAGRINDINĖS ETINĖS KONCEPCIJOS VERSLE

1. Religija ir verslas.
2. Utilitarizmo teorija ir jos idėjų raida
3. Deontologinė etika
4. Teisingumo etika
5. Etninis reliatyvizmas
6. Krikščioniškasis požiūris

4.1. Religija ir verslas.

Verslo etikoje vyrauja keturi požiūriai į moralines problemas

Pirmas požiūris remiasi religinės etikos nuostatomis. Jo pagrinde glūdi orientacija į absoliučias moralines vertybes, kurių ištakų dera ieškoti judaizmo ir krikščionybės tradicijoje. Jas išreikia tokie moraliniai imperatyvai, suformuluoti Dekaloge, kaip: „Nevok“, „Nemeluok“, „Neliūdyk neteisingai prieš artimą savo“ ir kt.

Reikia pastebėti, kad tokių moralinių imperatyvų laikymasis iš seno atrodė sunkiai suderinamas su verslininko veikimu. Antikos laikais ir ilgu krikščionių Bažnyčios istorijos laikotarpiu prekyba ir verslas buvo laikyti „žemais“, „bjauriais“, „nuodėmingais“ dalykais. Tokio požiūrio pradininkas buvo Aristotelis, kuris filosofo *optium cum dignitate* (t.y. neužimtumą) laikė garbingesniu gyvenimo stiliumi negu darbą pirklio, neturinčio vidinės ramybės: pastarojo veikla buvo tolygi *neoptium*, tai reiškia – užimtumui (angl. busy – ness). Taip Aristotelis smerkė savo meto žmonėms būdingą pinigų vaikymąsi ir dėl to irstančią natūralią visuomenės tvarką.

Konstantinopolio arkivyskupas. Šv. Chrizostomas IV-V amžių sandūroje tikėjo, kad pirkliai vargu ar gali gyventi be nuodėmės. Žymiausias brandžiosios scholastikos mąstytojas Tomas Akvinietis (1225 – 1274) irgi manė, kad profesionaliems prekijams būdingas moralinis netobulumas.

Senasis Testamentas ir Krikščionybės mokslas apie turtuolius taip pat formavo neigiamą verslininko įvaizdį iki mūsų dienų. Dažnai cituojamas Senojo Testamento tekstas, kuriuo remiantris draudžiama imti palūkanas. Aiškinat krikščionybės mokymą apie turtuolius dažnai pamirštama, kad Evangelijose minimi „turtai“ – tai bevaisiai, švaistomi turtai, o ne šiuolaikinė „gerovė“, pasiekiamą verslininkų kūrybišku darbu prisidedant prie bendrojo labo. Biblijoje smerkiamą bevaisę prabangą ir turtus dažniau aptiksime ne vadinamosiose kapitalistiniuose kraštuose, bet ikikapitalistinėse, feodalinėse kai kurių besivystančių šalių visuomenėse. Nepaisant T.Akviniečio moralinio nuosprendžio prekijams, katalikiška ekonomikos etika XIII amžiuje pripažino verslininką. Tada buvo suprasta verslininkystės

svarba siekiant bendro ekonominio gėrio. Besikuriančias pirklių įmones imta vertinti remiantis bendrojo labo kriterijumi.

Buvo įrodyta, kad verslininkystė naudinga visiems, todėl ja sukauptas pelnas nekelia moralinių skrupulų. Ano meto visuomenės moralės teologai laikėsi Viduramžiais sukurtos pinigų teorijos, teigusios, kad pinigai savaime yra bevaisiai. Vis dėlto jie tvirtino, jog iš verslo gaunantis pelną žmogus nepažeidžia draudimo lupikauti.. Tad lupikavimo draudimas skatino verslo dvasią: buvo draudžiama imti paskolų palūkanas, bet leidžiama gauti pelną iš verslininkystės (Veikli krikš. P.76-78). Vėlesni ekonomikos istorikai, pvz., Verneris Zombartas (Sombart, 1864-1929), pabrėžė šios skirties reikšmę. Tačiau šis reikšmingas viduramžių socialinės etikos atradimas buvo pernelyg greitai užmirštas pataikaujant senajam teologų ir filosofų nusistatymui prieš verslininkus.

Daugelios teologų ir filosofų jaučiamas priešiškas verslininkams veikiausiai susijęs su tuo, kad ikipreamoniniais natūrinio ūkio laikais namų ūkis nesiskyrė nuo verslo įmonės, o verslininkai teko nereikšmingas vaidmuo. Tačiau išstisus šimtmečius tvyrojusi antipatija kūrybiškam verslininkui turėjo ir socialines psichologines šaknis. Ūkininko, taikiai vagojančio plūgu dirvą, poveikslas daugelio žmonių praeityje atrodė idealaus žmogaus egzistencijos įkūnijimas. Ūkininko gyvenimo neveikė esminiai pokyčiai. Metai iš metų jis gyveno tuo pačiu ritmu. Ūkininkas simbolizavo taikią visuomenę. Tuo tarpu verslininkas pagrįstai laikytas asmeniu, kurio svarbiausias tikslas – kūrybiška veikla keisti esamą tvarką, teikiant visuomenėi vis naujas prekes ir paslaugas ir siekiant už tai atpildo – pelno, kuo didesnės naudos.

Neatsitiktinai kapitalizmo procesą, kurio pagrindinė varomoji jėga yra verslininkas vokiečių verslo ideologas J.A.Šumpeteris apibūdina kaip „kūrybišką griovimą“. Tad nenuostabu, kad šiai figūrai ilgai buvo priskiriamos piktos, griaušančios galios. Prie esamo gyvenimo būdo pripratęs žmogus baiminasi nemalonumų, kuriuos gali atnešti grėsmingi pokyčiai – tai vienas pagrindinių žmogaus prigimties bruožų. Taigi lengva suprasti kodėl gero šeimininko, besirūpinančio tik savo ir šeimos gerove, gyvenimas daugelyje skirtingų kultūrų buvo laikomas idelia žmogaus egzistencijos forma, o kone demoniška verslininko, pasiryžusio keisti esamą tvarką, siūlant naujoviškas prekes ir paslaugas, ir siekiant gauti už tai kuo didesnę pelną, figūra kėlė nepasitikėjimą.

Iš kur kilo šis mentalitetas? Vokiečių sociologas ir ekonomistas M.Veberis (1864 - 1920) savo veikale „Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia“ parodo jo tiesiogines sąsajas su *protestantizmo religine etika*.

Protestantizmas (lot. protestans – prieštaraujantis) – viena iš pagrindinių (greta katalikybės ir stačiatikybės) krikščionybės krypčių. Kilo 16a. Vokietijoje kaip iššūkis katalikybei ir siejama su M.Liuterio vardu ir veikla. Apima anglikonus, kalvinizmą, liuteronybę, daugelį atšakų ir sektų,

susidariusių šių 3 pagrindinių protestantizmo šakų pagrindu, tarp jų: adventistus, anabaptistus, babtistus, čekų brolius, evangelikus krikščionis, babtistus, jehovistus, kvakerius, menonitus, metodistus, pietizmą, puritonus.

Pagal protestantizmo mokymą žmogaus gyvenimas yra iš anksto nulemtas: vieni po mirties eis į Dangų, kiti – į Pragarą. Pagal jokių vidinius ar išorinius požymius negalima nustatyti, kam kokia lemtis skirta. Tai sprendžia tik Dievas ir žmonių nuopelnai ar kaltės neturi įtakos jų likimui: dieviškosios malonės negali prarrasti tie, kuriems ji suteikta, kaip ir nepasiekama ši malonė tiems, kurie jos negavo. Taigi, atgaila ir nusižeminimas, kaip ir sakramentai nebeteko savo reikšmės, nebeliko išganymo per Bažnyčią, dvasininkija nebelaikoma tarpininke tarp tikinčiojo ir Dievo. Į daugeliui tikinčiųjų iškilusį klausimą: ar aš esu išrinktasis, konkretaus atsakymo nepateikiama, todėl kiekvienas galės laikyti save vertu Rojaus ir jo siekti, pasikliaudamas tik pačiu savimi, nesitikėdamas kitų žmonių pagalbos, nepasikliaudamas net pačiu artimiausiu draugu: „kiekvienas savyje ir už save“.

Tokios pažiūros turėjo įtakos vidinės žmogaus vienatvės atsiradimui, dar ir šįandien būdingam puritoniškos praeities tautų „nacionaliniam charakteriui“. Tačiau jau 17 a. kalvinistų teologai (R. Baxter'is) teigia, kad tikintysis gali tik tikėtis priklausęs išrinktiesiems, jeigu jis sugeba sėkmingai dirbti savo pasaulietinį *profesinį darbą* pasirinktoje veiklos srityje. Darbu žmogus garbina Dievą. Todėl iš žmogaus reikalaujama ne šlap sau darbo, bet metodiško, kokybiško, profesionalaus. Tik toks darbas didina jo (Dievo) šlovę. Gaišti laiką dykaduoniavimui, „tušties plepalams“, prabangai, pramogoms, netgi miegui, viršijančiam būtiną sveikatai laiką (ne ilgiau nei 6-8 val.) morališkai labai smerktinas dalykas. Teiginys „laikas – tai pinigai“ jau galiojo dvasine prasme. Laikas begalo brangus, nes kiekviena tuščiai sugaišta valanda atimta iš Dievo, ji prarandama jo šlovei didinti. R. Baxter'is ragino imtis nuolatinio fizinio ar protinio darbo. Čia akivaizdi dviejų motyvų įtaka.

Darbas yra specifinė prevencinė priemonė nuo visų pagundų. Be to, darbas yra Dievo iškeltas viso žmogaus gyvenimo savaiminis tikslas. Apaštalo Šv. Pauliaus žodžiai „Kas nedirba, tas tegul ir nevalgo“ – besąlygiški ir taikomi visiems. Pagal T. Akvinietį šis priesakas netaikytinas tam, kas gali gyventi iš savo nuosavybės nedirbdamas. Kalvinizmo ideologas panaikina šias išimtis. Jis teigia, kad ir turtas (jo turėjimas) neatleidžia žmogaus nuo šios besąlygiškos pareigos – dirbti. Smerktinas dalykas – ramus mėgavimasis nuosavybe ir savo įgeidžių tenkinimas. Iš čia seka palūkininko profesijos pasmerkimas, kadangi šis gyvena vien iš procentų, daugiau nieko nedirbdamas.

Puritonai labai vertino žemės ūkį, tačiau ne landlordų, t.y. žemės nuomotojų, o fermerių – jos įdirbėjų veiklą. Kadangi kiekvienas privalęs dirbti, tai netgi laikytasi nuostatos, jog turtų nederėtų palikti

savo vaikams, - jie patys privalą juos užsidirbti. Mat palikimas – neskatinsias juos siekti ir profesinio tobulėjimo., o tuo pačiu prisidėti prie visuotinės gerovės.

Laikytasi pažiūros, kurią vėliau perėmė ir žymusis anglų ekonomistas A.Smidas, kad tobulinimanasis profesijoje ir ypač profesinė specializacija sudaro sąlygas įgyti igūdžių, didina darbo našumą ir taip prisideda prie visų gerovės. O visuotinė gerovė turi būti vertinama labiau už pavienių asmenų gerovę. Kai žmogus neturi nuolatinės profesijos, jis daugiau laiko praleidžia tinginiaudamas negu dirbdamas. Atsitiktinis darbas – dažnai neišvengiama, bet nepageidaujama laikina veikla. „Žmogaus be profesijos“ gyvenime trūksta sistematiškumo ir metodiškumo, kurie yra būtinas pasaulietinės askezės reikalavimas. Dievui reikia ne darbo paties savaime, bet būtent racionalaus, tvarkingo, profesinio darbo. Tačiau puritonai mano, kad vienas asmuo gali suderinti ir kelis pašaukimus, kai tai naudinga bendrai ir asmeninei gerovei, niekam nedaro žalos ir neskatina nesąžiningumo dirbant vieną iš darbų. Jie nesmerkia profesijos pakeitimo, kai trokštama imtis Dievui labiau patinkančios profesijos, t.y. pelningesnės. (Dievas vertinąs tą darbą, kuris atneša daugiau pajamų. Jeigu žmogus, galėdamas eiti tuo keliu, kuris atneštų jam didesnes pajamas, juo neina, tai tuo jis paneigia savo pašaukimą, nes atsisako paimti iš Dievo tai, ką jis jam siunčia).

Profesijos naudingumas ir atitinkamai jos pateikimas Dievui vertinamas doroviniu masteliu, svarbumu, atsižvelgiant į gaminamų gėrybių reikšmę visuomenei ir svarbiausiu kriterijumi – pelningumu. Jei Dievas suteikia vienam iš išrinktųjų galimybę pasipelnyti, tai tikintis krikščionis turi paklusti šiam raginimui ir juo pasinaudoti. Jei galėdamas pasipelnyti daugiau, žmogus to nedaro, jis paneigia savo pašaukimą: dirbti tam, kad praturtėtų, bet ne kūniškiems malonumams tenkinti, o šlovinti Dievą. Turto siekimas pavojingas tik tada, kai jo tikslas- galimybė vėliau nerūpestingai gyventi.

Tokiu būdu askezė išaukštino modernų specialistą ir verslininką, kuris iškilo savo pastangomis. Ypač pabrėžiamas racionalumas, disciplina ir pareigingumas bet kokioje veikloje. Kartu smerkiamas avantiurizmas, nepamatuota rizika, vadovavimasis intuicija, jausmais. Askezė atėmė iš darbo žavesį, kai amatininkas džiaugdavosi savo „kūriniu“, nuasmenino darbo procesą. Nevaržomas mėgavimasis gyvenimu laikytas moraliai smerktinu dalyku. Antai Anglijos karaliui Karoliui I įstatymiškai leidus sekmadieniais ne pamaldų laiku kai kuriuos pasilinksminimus, vietiniai puritonai tam smarkiai priešinosi: žmogus turįs arba melstis Dievui arba užsiimti profesine veikla. Poilsis, kaip ir sportas, privalo turėti racionalų tikslą: padėti pailsėti, kai tai būtina darbingumui išlaikyti. Mėgavimasis sportu buvo smerkiamas. Puritonai taip pat smerkė teatro lankumą ir grožinės literatūros skaitymą, laikydami tai tuščiu laiko švaistymu. Tačiau puritonai aukštai vertino technikos mokslą, skatino išradimus ir jų praktinį diegimą. Tai pasitarnavo sparčiai Anglijos pramonės plėtotei ir modernios techninės įrangos plitimui.

Negatyviai buvo vertinama ir prabanga puošimasis, retų daiktų kolekcionavimas. Kvakeriai pripažino tik saikingą vartojimą, labai vertino medžiagų kokybę ir patvarumą. Visai buvo skatinamas kaupimas ir ribojamas vartojimas, privaloma griežta turto apskaita, atsakomybė už kiekvieną išleistą centą, skatinama investicija ir naudos gavimas. Laikytasi pažiūros, kad pradus kelis centus, prarandama ne tik ši suma, bet ir pelnas, kuris galėjo būti gautas paleidus ją apyvarton. Dėl tokios asketinės prievartos taupyti visada buvo pakankamai kapitalo investicijoms. Dažniausiai investuoti siūloma į žemės ūkį (R. Baxter'is) ir ypač komerciją (Rabbi Eleazaras), kuri davė didžiausią pelną. (Dievas laimina visoki darbą, tačiau labiausiai tą, kuris duoda didžiausią pelną. Būtent to ir dera siekti. Norėti likti vargšu – tolygu norėti būti ligoniu.)

Puritoniška askezė privertė imtis griežtų priemonių elgetavimo atžvilgiu. Jau A.Kalvinas griežtai pasisakė prieš elgetavimą ir draudė savo pasekėjams tai daryti. Karolio I laikais Anglijoje buvo vykdoma paramos vargšams ir jų įdarbinimo politika. Puritonų devizas skelbė: „išmaldos dalijimas nėra labdara“. Būtent 17 amžiuje buvo pradėti kurti pirmieji Darbo namai bedarbiams. Juose buvo stengiamasi duoti darbo visiems pagal jų sugebėjimus ir galimybes., kad jie užsidirbtų patys. Puritoniška nuostata skelbė: „Jei pats savo turtą gali panaudoti tikslingiau nei tai padarytų tavo artimas, tai meilė artimui neįpareigoja tavęs jam ką nors duoti“. Kiekvienas turi stengtis užsidirbti pats. Tokiu būdu doras, teisingas ir leistinas pelno siekimas tapo vertybe.

Puritonai pasisakė prieš valstybinę monopoliją, įvairias privilegijas. Anglijoje jie reikalavo panaikinti akcizus, muitus, netiesioginius mokesčius ir įvesti vieningą turto mokestį, taip pat buvo reikalaujama laisvos vidaus ir užsienio prekybos, kas būdinga ir šių dienų verslui.

Taigi protestantiškasis asketizmas, be abejo, padėjo susiformuoti verslininko tipui, kurio pagrindinis tikslas kapitalo kaupimas ir gausinimas. Be tokios nuostatos, be šios „kapitalistinės dvasios“ – nebūtų ir kapitalizmo. Kadangi kapitalo gausinimas laikomas reikalingiausiu žmogui užsiėmimu (nes tai siejasi su tarnavimu Dievui), tai nenuostabu, kad visuotinės pagarbos ir palaikymo susilaukė tokie žmogaus bruožai kaip darbštumas, taupumas, atsakomybė prieš visuomenę, ištikimybė šeimai, sugebėjimas konkuruoti, pamatuota rizika. Protestantizmas panaikino prieštaravimą tarp pasaulietinio ir bažnytinio gyvenimo, ūkinio gyvenimo reikalai tapo lyg ir religinės pareigos tąsa, kartu liko autentišku dalyku. Protestantizmas etizavo pasaulietinį gyvenimą, bet kokią veiklą laikydamas religinės pareigos vykdymu, kuri reikalavo iš žmogaus atitinkamo nusiteikimo – savidrausmės ir iniciatyvos. Būtent ši jo išugdyta dvasinė etinė nuostata padėjo pagrindus sparčiam kapitalizmo vystymuisi. Pirmiausia, žinoma. protestantiškose šalyse – Vokietijoje ir Anglijoje.

Ir šiandien žvelgiant konfesiškai mišrios šalies profesijų statistiką, krenta į akis tai, kad dauguma kapitalo savininkų ir verslininkų, taip pat didesnę dalį labiau kvalifikuotų darbininkų ir vyresniojo aukštesnį techninį bei ekonominį išsilavinimą turinčio modernių įmonių personalo sudaro protestantai. išs reiškiny atspindi tikybų statistikos skaičiuose ne tik ten, kur tikybos skirtumai sutampa su tautybių ir kultūros lygio skirtumais (Vokietijos rytuose – lenkai ir vokiečiai). Jis matyti ir beveik visur ten, kur besivystantis kapitalizmas savo suklestėjimo laikais turėjo laisvas rankas iš naujo pagal savo poreikius socialiai susluoksniuoti ir pagal profesijas suskirstyti gyventojus. Ir kuo smarkiau tai vyko, tuo akivaizdesnis buvo šis reiškinys.

Taigi protestantizmo etika iš esmės palaimino kapitalizmą, suteikdama jam moralinį pagrindimą.

Nors sprendamas bet kurias moralines problemas žmogus neišvengiamai remiasi i kai kurias absoliučias moralines vertybes, tačiau tiesiogiai panaudoti religines etikos (tame tarpe ir protestantizmo) postulatus versle dabartiniu metu yra sunku dėl dviejų aplinkybių.

Pirma, šiuolaikinio verslo globalizacijos sąlygomis verslo santykių agentais (aktyviais dalyviais) tampa žmonės, kurie priklauso įvairioms religinėms konfesijoms ir tradicijoms; - krikščionybei, islamui, budizmui, judaizmui, konfučianizmui ir kt. Be to, nedera užmiršti, jog šiuolaikinė kultūra savo didžiąja dalimi pagal savo charakterį ir pobūdį yra pasaulietinė.

Antra, Absoliučios moralinės vertybės nedaug gali duoti konkretaus moralinio pasirinkimo situacijose. Todėl verslininkas, netgi ir besiremiantis religinėmis moralinėmis vertybėmis, yra reikalingas tam tikro etinio instrumentarijaus, kuris padėtų jam išanalizuoti sudėtingas šiuolaikinio verslo praktikos problemas ir priimti atitinkamą sprendimą.

Sunku pervertinti religinės sąmonės poveikį ekonominiam individo elgesiui. Religija pagrįstas žmogaus elgesys tame tarpe ir versle virsta kultūrine tradicija ir pasireiškia netgi tuomet, kai žmogus ne nesusimąsto apie savo polinkius ir ketinimus. Todėl neatsiktinai pastaruoju metu gan sparčiai vystosi menedžmento sritis, kuri tyrinėja kultūrinę elgesio specifiką skirtingose šalyse.

Kiti trys požiūriai remiasi į skirtingas etines tradicijas – utilitarizmą, deontologinę etiką (arba pareigos etiką) ir teisingumo etiką.

Toliau aptarsime pagrindinius minėtų teorijų momentus, remdamiesi amerikiečių mokslininkų M.Velazqueso, J. Rowls'o, L.Nesh'o ir kitų darbais.

4.2. Utilitarizmo teorija ir jos idėjų raida.

Viena labiausiai įtakingų verslo etikoje yra utilitarizmo teorija. Utilitarizmas (lot. utilitaris – nauda) kaip etinė teorija sietina su 19 a. anglų filosofų Jeremy Bentamo (1748-1832), Johno Stiuarto Millio (1806-

1873) ir H. Sidgwicko (1938-1900) vardais. Bendriausia prasme utilitarizmo etika, sprendama klausimą, kaip žmogus turi pasielgti, formuluoja tokį moralaus elgesio kriterijų : *poelgis (veiksmas) laikomas geru, jeigu iš jo turi naudos kuo didesnis žmonių skaičius*.

Taigi pagal utilitarizmą, žmogus savo veikloje vadovaujasi naudos principu. Šis principas yra kiekvieno normatyvinio moralinio svarstymo pagrindas.

Utilitarizmo pradininku laikomas J.Benthamas, nors pavadinimą šiai etinei kryptčiai suteikė J.St. Millas, 1873 m.išleidęs tokiu pavadinimu knygą ("Utilitarizmas"). J.Bentamas savo darbuose ("An Introduction to the Principles of Morals and Legislation", (1789) siekė sukurti objektyvių kriterijų, kuriais būtų galima pamatuoti vertybes, metodiką, kuri įgalintų nustatyti socialinės politikos ir visuomeninio teisingumo adekvatumą ekonominiu požiūriu.. Jo manymu, tokiais labiausiai efektyvais kriterijais galėtų būti:

- 1) veikimo būdo atitikimo egzistuojantiems įstatymams laipsnis ir
- 2) veikimo naudingumo ir žalingumo laipsnis.

Utilitarizmo esmė: bet kuris veiksmas yra teisėtas etiniu požiūriu tik tuo atveju, jeigu sumininis naudingumo efektas šio veiksmo viršija sumininį naudingumo efektą bet kurio kito veiksmo, kuris gali būti atliktas vietoje pirmojo. Tokiu būdu utilitarizmo principas numato galimybę kiekybiškai išmatuoti gėrybes, kurios sukuriamos tam tikrais veiksmais. Taip pat galimybę jas susumuoti ir atitinkamai diferencijuoti pagal gerus ar blogus rezultatus, t. y. nustatyti, kokie iš veiksmų duoda maksimalų pelną ar minimalias absoliučias išlaidas. Remiantis šiuo principu galima išmatuoti visų rūšių pelną ir išlaidas, ir, vadovaujantis sukurta bendra skaitmenine skale, nustatyti tam tikrų ieškomų rodiklių reikšmes. Pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimas aplinka, kurioje vyksta darbo procesas, gali būti įvertintas dydžiu lygiu 500 vienetų (pozityvios naudos). Tuo tarpu atitinkamas neigiamas efektas (atsiūsta šį mėnesį sąskaita iš banko) lygi 700 vienetų (negatyvių vienetų). Tokiu būdu bendras akcijos, nukreiptos į aplinkos, kurioje dirba darbininkai, gerinimą, rezultatas bus 200 vienetų (negatyvių). Jei utilitarizmo principas skelbia, kad šis konkretus veiksmas yra teisėtas, kadangi atitinka didesnę naudingumą, nei bet kuris kitas aktas, tai visai nereiškia, kad teisėtas yra tas veiksmas, kuris atneša maksimum naudos jį atlikusiam asmeniui.

Greičiau teisingas būtų kitas teiginys: teisėtas yra tas veiksmas, kuris atneša maksimum naudos visiems žmonėms, esantiems veikimo rezultatų sferoje, taip pat ir tam, kuris jį atlieka. Utilitarizmo principo negalima traktuoti ta prasme, kad jis numato teigiamo efekto būtinumą (t.y. pelno viršenybę prieš išlaidas). Pagal šį principą galiausiai teisinga yra tokia akcija kuri duoda didžiausią asmeninę naudą (pelną) palyginus su kitais galimais variantais. Utilitarizmo principas numato tik betarpiškų ir vienkartinių veiksmų rezultatų gavimą. Analizuojant visus galimus veiksmų variantus dera atsižvelgti ne tik į esamus

teigiamus ir neigiamus efektus (išlaidų ir pelno forma), bet ir prognozuoti jų pasekmes bei numatyti šalutinius rezultatus.

(*Sprendimų, priimtų remiantis utilitarizmo principu, pavyzdžiai*. 1995 m, Airijos avikompanijos „Delfa“ vadovybei buvo pranešta, kad iš Dublino aerouosto turėjęs pakilti lėktuvas yra užminuotas. Teko apsispręsti: ar paskelbti apie tai keleiviams ir leisti pasikeisti jiems bilietus be nuostolių, ar nieko neinformuoti, laikyti tai eiliniu „pokštu“ ir rizikuoti. Pastaruoju atveju pasekmės galėjusios būti lemtingos ir keleiviams, ir kompanijai. Kompanijos vadovybė nutarė keleivius išlaipinti, suteikiant jiems galimybę skristi kitu lėktuvu. Taip buvo išsaugotos keleivių gyvybės, geras firmos vardas, nors ir prarastas pelnas.

Kitas pavyzdys. Pastačius naują JAV Ambasados pastatą Maskvoje (1985), amerikiečių specialiosios tarnybos nustatė, jog patalpose įrengta daugybė pasiklausimo aparatūros šaltinių. Teko apsispręsti: ar bandyti neutralizuoti pasiklausimo įrangą (t.y. bandyti ją išimti, nors tai padaryti patikimai ir saugiai bus nelengva), ar nugriauti pastatą ir vėl pastatyti iš naujo, pasinaudojant ne vietinių, bet amerikiečių statybininkų paslaugomis. Buvo nutarta nerizikuoti ir pastatą nugriauti, mat (vargu ar visą pasiklausimo įrangą įmanoma iš visur patikimai surinkti), nors ši statyba JAV mokesčių mokėtojams ir kainavo 100 mln. dolerių, ir statyti ambasadą iš naujo.)

Utilitarizmo teorija patraukli keliais požūriais.

Pirma. Jos teiginiai sutampa su kriterijais, kurie naudojami intuityviai vertinant elgesio moralumą. Pavyzdžiui, tuo atveju, kai žmogus bando paaiškinti, kodėl jis moraliai įpareigotas atlikti vieną ar kitą akciją, jis dažniausiai vadovaujasi naudos ar žalos įvertinimu, kurią šis veiksmas gali atnešti kitiems žmonėms. Moralės samprotavimai reikalauja, kad būtų paisomi visų mus supančių žmonių interesai lygiai taip pat kaip ir mūsų asmeniniai interesai.. Toks elgesys visiškai atitinka utilitarizmo teorijos nuostatas, kadangi pastarosios teiginiai reikalauja kad veiksmų, kurie atliekami kitų žmonių atžvilgiu, rezultatai, būtų naudingi visiems žmonėms, ir kartu reikalaujantys tokio veiksmų modelio, kuris užtikrintų maksimalią naudą kiekvienam, nepriklausomai nuo to, ar jis gauna pelną betarpiškai ar ne (t.y. dalyvauja pelno dalybose ar ne).

Antra. Naudojantis utilitarizmo principu galima paaiškinti, kodėl vienos veiklos laikomos amoraliomis (pvz., melas, neištikimybė šeimoje, žmogžudystė ir pan.), o kitos, priešingai yra moraliai pateisinamos (teisingi pasisakymai, ištikimybė, įsipareigojimų laikymasis). Utilitarizmo šalininkas gali įrodyti, kad meluoti yra negerai todėl, kad melas mažina visuotinę gerovę. Kai žmonės meluoja vieni kitiems, tai mažina jų gebėjimą pasitikėti vienas kitu , o tuo pačiu ir bendradarbiauti.. Tuo tarpu kuo mažesnis pasitikėjimo ir bendradarbiavimo intensyvumas,, tuo žemesnis bendras gėris (t.y. galimybės jį didinti smarkiai sumažėja dėl nepasitikėjimo ir bendradarbiavimo stokos).

Teisingumo paisymas bendraujant yra pozityvus veiksnys, kadangi stiprina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, ir tuo prisideda prie bendro gėrio kilimo. Taigi geriausia yra sakyti tiesą ir vengti melo.

Nepaisant to, tradicinio utilitarizmo šalininkai, neigia faktą, kad veiksmas gali būti visai nekorektiškas. Jie nesutiktų su teiginiu, kad nesąžiningumas ar vagystė visais atvejais yra blogas veiksmas.. Jeigu atitinkamose situacijose nesąžiningi veiksmai gali atnešti geresnes pasekmes (duoti pozityvų rezultatą), lyginant su kitais atliekamais veiksmais, tai tuomet, pagal utilitarizmo šalininkus, nesąžiningas poelgis gali būti moraliai pateisintas (pateisintas tuo konkrečiu atveju)

Panagrinėkime tokią situaciją. Fimos vadovas žino, kad, norint gauti pelningą užsakymą, reikia duoti valdininkui kyšį. Jis supranta, kad kyšininkavimas yra blogis. Tačiau jeigu jis to užsakymo negaus, galimas dalykas teks mažinti gamybą ir atleisti darbuotojus, kurie taps bedarbiais, reikalingais visuomenės socialinės paramos. Taigi jam tenka spręsti dilemą: kas geriau, neduoti kyšio (pasielgti moraliai) ir sužlugdyti firmą, atleisti darbuotojus, ar vis tik duoti kyšį ir tokiu atveju išsaugoti darbo vietas, sumokėti valstybei mokesčius ir t.t. Tikėtina, kad fimos vadovas, laikydamasis utilitarizmo principo, pasielgs taip, kaip numatyta antruoju atveju.)

Utilitarizmo idėjos padarė didelį poveikį ekonomikos mokslui. Daugelis ekonomistų dar 19 amžiuje kategoriškai teigė, kad ekonominės veiklos mechanizmų pagrinduose glūdi naturalus žmogaus siekimas maksimaliai padidinti savo gerbūvį, o gaminamų prekių naudingumas matuojamas kaina, kurią žmonės nori (ir gali) už jas sumokėti. Toks supaprastintas požiūris, sudarė galimybę ekonomistams nustatyti gerai žinomą priklausomybę tarp paklausos ir pasiūlos, nustatyti santykio tarp pardavėjo ir pirkėjo pobūdį, taip pat paaiškinti kainų pusiausvyros priežastis laisvos konkurencijos sąlygomis. Be to, jie sugebėjo (o tai labai svarbu) įrodyti, kad laisvų rinkų sistemos vystymasis laisvos konkurencijos sąlygomis skatins tokią gamtinių resursų eksploataciją ir sukurs tokį kainų įvairavimo mechanizmą, kad vartotojas galės padidinti savo visuomeninį naudingumą iki maksimumo ir tai įvyks jo perkamosios galios didėjimo dėka. Tokiu būdu, remdamiesi utilitarizmo etika, ekonomistai padarė išvadą, kad laisvosios rinkos sistema neturi alternatyvos.

Utilitarizmo teorija remiasi išlaidų ir pelno metodo analize. Ši metodika naudojama iš dalies siekiant nustatyti investicijų efektyvumą (pavyzdžiui, kas geriau - fabrikų statyba ar visuomeninių parkų kūrimas ir t.t.). Pirmiausia stengiamasi įvertinti, kokį pelną šie objektai duos dabar ir ateityje, taip pat kokios bus išlaidos ir koks santykis tarp pelno ir išlaidų. Siekiant nustatyti šiuos rodiklius naudojami kainų diskontavimo metodai: stengiamasi įvertinti (pinigine išraiška) visus galimus efektus ir jų poveikį aplinkai ir gyventojams apskritai.

Atlikti tokius skaičiavimus nėra paprasta, nors žinomi įvairūs būdai nustatant kainą (pinigine išraiška) ir tokių sunkiai nusakomų reiškinių kaip miško grožis (pvz. tokiais atvejais, kai mus domina, kiek gali sumokėti žmonės už galimybę pasigrožėti peizažu, kuris yra privataus parko teritorijoje). Jeigu pasirodo, kad pelnas nuo kiekvieno visuomeninio projekto viršija išlaidas šiam projektui įgyvendinti (pinigine išraiška), taip pat jei pelno ir išlaidų dydžių skirtumai šiuo atveju yra didesni nei alternatyviniame projekte, tai neabejotina, kad bus pasirinktas pirmojo projekto realizavimo variantas. Taigi nustatant visuomeninį naudingumą pagal utilitarizmo etiką, atsižvelgiama į pelno ir išlaidų (piniginio ekvivalento) santykį.

Utilitarizmo teorijos teiginius galima susieti ir su efektyvumo kategorija, nors ji turi skirtingą prasmę, *tačiau daugelis ja naudojasi siekdami prašyti galimybes gaminti produkcijos maksimumą esant konkrečiam resursų kiekiui*. Pagal utilitaristus efektyvia laikoma tokia operacija, kurią realizavus įmanu užtikrinti reikiamą produkcijos pagaminimą mažiausiomis išteklių sąnaudomis. Būtent taip supranta efektyvumą utilitaristai, kadangi šios teorijos rėmuose teisėtu laikomi tokie veiksmai, kurie sudaro galimybę gauti maksimalų pelną esant mažiausioms išlaidoms. Taigi pagal utilitarizmo teoriją korektiškas veiksmas visada kartu yra ir labiausiai efektyvus.

J.Millio etikos teiginiai. J.Millas buvo J.Benthamo bendramintis. Knygoje „Utilitarizmas“ (1873) jis stengėsi įveikti atvirą egoizmą, kurį propagavo J.Banthamas. J. Millas laikėsi pažiūros, kad asmeninės laimės siekimas negali būti gyvenimo tikslas. Taip jis žengė žingsnį nuo egoizmo link altruizmo. pasak J.Millio -

- Asmeninės laimės siekimas negali būti gyvenimo tikslas.
- Žmogus siekdamas savo interesų įgyvendinimo, neišvengiamai padeda (palengvina) įgyvendinti ir kitiems žmonėms jų interesus. Žmogus negali siekti asmeninės naudos, nesiekdamas kartu bendrosios, nes tokiu atveju jis negalėtų įsivaizduoti pirmosios be antrosios.
- Ieškodamas vidinio ryšio tarp egoizmo ir altruizmo jis išplečia malonumo sąvokos turinį, siedamas jį su dvasinėm žmogaus savybėmis: egzistuoja ne tik veiksmai kurių rezultatas yra bendras, bet ir ketinimai, norai, kurių tikslas visuotinė gerovė, kurios siekiant nesiskaitoma su asmenine nauda.
- Moralaus elgesio kriterijų sudaro tokios elgesio taisyklės, kurių laikymasis užtikrina daugiausia malonumų visai žmonijai. Taigi *moralumo kriterijus yra ne asmeninė nauda, o didžiausia bendra laimė, kuri turi būti žmogaus veiklos tikslas*.
- Laimės turinys priklauso ne nuo malonumų kiekybės, o nuo jų kokybės. Kaip apibrėžti, kuris malonumas yra vertingesnis? Į šį klausimą J.Millis atsako, kad malonumų kokybę lemia bendra nuomonė augamos, kuri patyrė abu malonumus.

- Visuomeniniuose santykiuose J.Millis didelę reikšmę teikia sankcijoms – sąžinės ir įstatymų teismui, pirmenybę atiduodamas jo sugrąžintai į etiką sąžinei (vidinėms sankcijoms – sąžinės balsui). Sąžinę jis laiko tik pusiau įgimta moralinės sąmonės savybe, kuriuos ugdymui didelę reikšmę turi visuomenė ir švietimas.

Utilitarizmo idėjų raida. Utilitarizmas kiek modifikuotų pavidalu, egzistavo iki 20 a.pradžios Vėliau jis susilaukė aršios anglų etiko G.E.Moore (1873-1958) kritikos (“Etikos principai” ,1903).Maždaug šeštajame 20 amžiaus dešimtmetyje prasideda savotiškas utilitarizmo renesansas, nors ir toliau jis kelia daug diskusijų. Ypač dėl praktinio utilitarizmo teorijos taikymo galimybių. Pagrindinė problema yra - kaip kiekybiškai nustatyti visuomeninį veiksmo naudingumą.

Pirmas svarbus šios problemos aspektų yra toks - kaip išmatuoti įvairių veiksmų, nukreiptų į skirtingus žmones efektyvumą, ir palyginti gautus rezultatus remiantis utilitarizmo nuostatomis?

Tarkime, pavyzdžiui, kad jūs gavote darbą, kurio ilgai ieškojote.. Kaip sužinoti, kiek šis faktas bus naudingesnis jums nei man, kuris jo negavo. ? Kitaip tariant, kiek - daugiau ar mažiau naudos iš šio darbo mes turėsime. Kiekvienas iš mūsų gali būti įsitikinęs, kad sugebės gauti didžiausią naudą, atlikdamas tą darbą. Tačiau mes negalime pasikeisti vietomis. Taigi toks įsitikinimas neturi jokio pagrindo ir kiekybiškai negalime nustatyti naudos.. Kadangi negalime išsiaiškinti koks veiksmas gali duoti maksimaliai naudingą efektą, (t.y negalime pasikeisti vietomis ir palyginti savo veikimo rezultatus), tai negalime taikyti ir utilitarizmo principo.

Antras problemos aspektas – glūdi tame, kad kai kuriais atvejais neįmanoma pelną ir išlaidas išmatuoti.

Pavyzdžiui, kaip išmatuoti sveikatos vertę ir apskritai žmogaus gyvenimo vertę? Tarkim, kad įrengus brangiai kainuojančią venteliacinę sistemą ceche, pavyko sumažinti dulkių koncentraciją, kuri sukelia kvėpavimo takų ligas. Minėtų priemonių dėka dirbančiųjų gyvenimo trukmė padidėjo 5 metais. Kaip paskaičiuoti šių 5 metų gyvenimo kainą, ir kaip susieti tai su venteliacijos įrengimo išlaidomis?

Trečias problemos aspektas – sietinas su ta aplinkybe kad daugeliu atvejų nėra galimybės prognozuoti pelno ir išlaidų dydžio.

Pavyzdžiui, gerai žinioma, kad negalima nustatyti fundamentinių mokslinių tyrimų pelningumo ar nuostolingumo. Įsivaizduokime, kad reikia nustatyti tam tikrą investicijų didį į mokslinę programą, kurios realizavimas duos vertingus teorinius rezultatus, tačiau greitai jų negalima bus panaudoti praktikoje. Kokia yra tikroji informacijos, pavyzdžiui, apie Visatą vertė? Kaip išmatuoti šios informacijos vertingumą ir palyginti su tokiais žemiškais (taip pat vertingais) dalykais kaip naujos modernios mokyklos, ligoninės ar prieglaudos namų benamiams statyba?

Utilitarizmo teorijos kritikų nuomone, būtent šį palyginamumo problema tampa rimta kliūtimi, bandant suteikti šiai teorijai objektyvumo pobūdį. Tačiau utilitarizmo šalininkai turi savus atsakymus į oponentų jiems daromus priekaištus. Giliausiu utilitaristų įsitikinimu, realiame gyvenime sprendimai gali būti priimti, remiantis grynai kiekybiniu principu.

Labiausiai lankstus kiekybinio pelno ir išlaidų išmatavimo būdas grindžiamas piniginio ekvivalento panaudojimu. Tai reiškia, kad vertė, kurią objektas turi konkrečiam žmogui, gali būti įvardyta tam tikra pinigų suma, kurią jis gali už šį objektą sumokėti. Jeigu už kokį nors objektą yra sumokama dvigubai didesnė suma, nei už kitą objektą, tai reiškia kad pirmasis objektas yra pirkėjui dvigubai vertesnis už antrąjį. Siekiant nustatyti kokią vertę turi vieni ar kiti objektai žmonėms, dera tik sužinoti vidutinę tų objektų, laisvai prieinamų rinkoje kiekvienam pirkėjui, kainą. Taigi, rinkos kaina gali būti bendru kiekybiniu pelno ir išlaidų rodikliu, priimant konkretų sprendimą. Kitais žodžiais tariant, konkretaus objekto kainą galima nustatyti pagal tą kainą, kuri yra šiam objektui nustatyta laisvoje rinkoje.. Jeigu objektas neparduodamas laisvoje rinkoje, tai galima sužinoti kainą analogiškų objektų, kurie rinkoje parduodami laisvai.

Piniginio ekvivalento panaudojimas suteikia svarbų privalumą, leidžia įvertinti tokių veiksnių kaip laikas ir neapibrėžtumas, įtaką. Jeigu vertės piniginę išraišką (pelną ir išlaidas) galima sužinoti tik ateityje, tai dabartinė daikto vertė gali būti nustatyta , atsižvelgiant į egzistuojančią paklausą ir pasiūlą. Tuo atveju, jeigu pelno ir išlaidų dydžiai negali būti nustatyti tiksliai , o tik tikėtina, taikomi įvairūs statistiniai metodai.

Standartinis argumentas, kurį pateikia utilitarizmo priešininkai prieš galimybę panaudoti piniginių ekvivalentą matuojant pelną ir išlaidas yra tas, kad kai kuris gėris, tame tarpe žmogaus gyvenimas ir sveikata, negali būti įvertinti pinigais.

Tačiau ir šiuo atveju utilitaristas paprieštaraus: žmogaus gyvenimas ir sveikata turi savo kainą (išreiškiama pinigais). Beje mes tą kainą nustatynėjam kasdien. Juk bet kokioje situacijoje, kai mes nustatome ribinę tam tikrų objektų, kurie įgalina apsaugoti mūsų gyvenimą, kainą, mes tuo pačiu nustatome ir savo gyvenimo kainą.

Tarkim, pavyzdžiui, yra žmogus, kuris nori sumokėti 5 litus už daiktą, kuris gali užtikrinti jo saugumą ar žymiai sumažinti tikimybę žūti autoavarijoje nuo 0,00005 iki 0,00004. Šią sumą jis laiko ribine. Tokiu būdu žmogus faktiškai įvertina 0,00001 tikimybės savo egzistavimo 5 lituose, o gyvenimą įvertina – 500. tūkst litų. Toks kainodaros aktas, pasak utilitaristo, yra neišvengiamas ir būtinas, ir jis egzistuos tol, kol egzistuos eilė rizikos veiksnių ir saugumas nepadidės, nes rinkoje nebus kitų panašių daiktų, kuriuos mes norėtume nupirkti ir kuriems būtų nustatyta atitinkama kaina.

Pagaliau utilitaristas pasakys, kad tuo atveju kada pelno ir išlaidų negalima priešpastatyti (palyginti) rinkos kainų kontekste lieka galimybė panaudoti kitus statistinius rodiklius: sociologinių apklausų rezultatus, politinių rinkimų išdavas, ekspertų vertinimus, kuriais remiantis galima paskaičiuoti pelno ir išlaidų apimtį kiekvienu konkrečiu atveju. Tokiu būdu nors utilitaristas savo praktinėje veikloje susiduria su eile realių sunkumų, tačiau visi jie, pasirodo, dalinai yra išsprendžiami (naudojant aukščiau minėtus metodus). Kartu dera pastebėti, kad utilitarizmas susilaukia kritikos ir kitais aspektais.

Kai kurie utilitarizmo teorijos kritikai vieną iš svarbiausių jos trūkumų nurodo jos nesuderinamumą su dviem svarbiom moralinėm kategorijom: teisę ir teisingumu. Tai reiškia, kad kai kuriais atvejais utilitaristinis veiksmas yra moraliai pateisinamas, nors jis ir neteisingas, ir jo dėka yra pažeidžiamos žmogaus teisės.

Toliau pateiksime keleta utilitaristų oponentų kontrargumentų.

Tarkime, jūsų dėdė nepagydomai serga, yra nelaimingas. Mirti, žinoma, jis nesiruošia. Nežiūrint savo sunkios padėties, to fakto, kad jam tenka gulėti ligoninėje ilgus mėnesius ir jam liko gyventi tik metai laiko, jis nesiliauja vadovavęs firmai. Būdamas pats nelaimingas, jis daro nelaimingais ir savo firmos tarnautojus, stabdydamas naujų įrenginių, užtikrinančių saugų darbą, tiekimą, nors puikiai žino, kad dėl to gali žūti žmonės. Jūs, jo vienintelis artimas giminaitis žinote, kad po dėdės mirties tapsite ne tik vieninteliu firmos savininku, turtingu žmogumi, bet ir galėsite imtis priemonių darbuotojų saugumui užtikrinti, užkirsite kelią nelaimei – pastatysite saugos įrenginius. Šaltakraujiškai ir su išskaičiavimu įvertinate situaciją, ir prieinate išvados, kad galima slapta ir nebaudžiamai numarinti dėdę ir pasiekti savo laimę be skriaudos sau. Utilitarizmo požiūriu toks veiksmas būtų teisingas, jeigu jis neatneštų kitiems žmonėms žalos. Nužudęs dėdę, jūs įvykdote mainus: jo gyvenimą iškeičiate į darbuotojų gyvenimą, beto kartu jus išvaduoja dėdę iš skausmų. Taigi - toks rezultatas neabejotinai yra naudingas visiems.

Utilitarizmo oponentų požiūriu, dėdės nužudymas yra grubus žmogaus teisių pažeidimas, beto esminės teisės – teisės į egzistavimą, jo teisės į egzistavimą pažeidimas. Tačiau laikantis utilitarizmo nuostatos, reikia pripažinti, kad nužudymas yra moraliai pateisinamas (Juk visi iš to turės „naudos“)

Toliau, utilitarizmo kritikai įrodo, kad šį teoriją negali būti pritaikyta tais atvejais, kai kalbama apie socialinį teisingumą. Tarkime, kad nedidelė darbininkų migrantų grupė dirbanti žemės ūkio firmoje, gauna nedidelį darbo užmokestį už darbą, kurį niekas nenori dirbti, bet kuris atneša naudą didžiulei visuomenės daliai, kurio šio darbo dėka, pavyzdžiui, gauna pigias šviežias daržoves, o sutaupytas lėšas gali panaudoti kitiems poreikiams ir pomėgiams patenkinti. Šioje situacijoje grynas pelnas pasirodo esąs didesnis, nei kančios, kurias patiria žmonės, priklausantys nedidelei žemės ūkio darbininkų grupei, ir didesnis, nei būtų grynas pelnas tuo atveju, jei darbai firmoje būtų paskirstyti po lygiai. Tuomet, pagal utilitarizmo teoriją

žemės ūkio darbuotojų skurdžių statuso išsaugojimas moraliniu požiūriu yra laikytinas teisingu. Tuo tarpu utilitarizmo kritikų požiūriu utilitarizmo socialinė sistema, numatanti nelygų buitį sunkumų pasiskirstymą, neabejotinai yra amorali ir prieštarauja teisingumo dėsniams. Didelis pelnas, kuri šį sistemą atneša visuomenės narių daugumai, visiškai negali pateisinti tos naštos, kuri užkraunama mažai visuomenės narių grupei.

Šis pateiktas kontrpavyzdys atskleidžia utilitarizmo trūkumą, būtent tą faktą, kad šios teorijos rėmuose egzistuoja įsivaizdavimai apie galimybę savavališkai paskirstyti gėrybes ir pareigas, be to toks įsivaizdavimas remiasi tik maksimalaus sumarinio pelno didinimu. Tuo tarpu realybėje kai kurie gėrybių ir išlaidų paskirstymo būdai yra labai neteisingi, ir jie netaps teisingesni dėl, kad įgalins gauti žymų papildomą pelną. Utilitarizmo teorija pripažįsta tik naudos efektą visai visuomenei apskritai, tačiau ji visai nesusieja šio rezultato su gautų gėrybių pasiskirstymu tarp atskirų individų.

Siekdami apsiginti nuo kritikos utilitaristai sukūrė dvi šios teorijos atmainas: „*normų (taisyklių, rule) utilitarizmo teorija*, ir „*veiksmo (poelgio, act) utilitarizmo*“ teoriją

Ką gi skelbia „normų (taisyklių) utilitaristai“? Pagrindinė jų strateginė nuostata reikalauja apriboti utilitarizmo dėsnių veikimo sferą kai kuriomis moralės normomis. Pagal „normų utilitaristus“ veiksmo etinio aiškinimo procesas negali būti siejamas su maksimalaus naudingumo orientyru., kaip vieninteliu nusakančiu jo efektyvumą. Jų teigimu, šiuo atveju dera žiūrėti kaip rezultatui buvo pasiekti, ar čia taikytos priemonės atitiko moralės normoms ar ne. Korektiškomis moralės normomis laikytinos, tos, kurių naudojimas sudaro galimybę gauti visiems maksimalią naudą. Paiškinsime šį teiginį pavyzdžiu.

Tarkim, aš ieškau atsakymo į tokį klausimą: Etiška ar neetiška yra susitari su konkurentu dėl fiksuotų kainų? Pagal „normų utilitaristus“ aš privalau pradėti analizę siekdamas išsiaiškinti pirmiausia ar šį akciją atneš iš tiesų didžiausią pelno efektą (žymiai didesnį nei kitos akcijos)

Po tam tikrų apmąstymų gali pasirodyti toks elgesio taisyklių - variantų sąrašas:

- Meneidžeris jokių būdu neturi vesti derybų su konkurentais dėl kainos dydžio.
- Meneidžeris visada turi teisę susitikti su konkurentais ir aptarti klausimą dėl sutartinės kainos.
- Meneidžeris turi teisę susitikti su konkurentais ir aptarti klausimą dėl sutartinės kainos tik tuo atveju, jeigu neišsprendus šio klausimo firmą patirs nuostoliai.

Kurios iš trijų čia pateiktų taisyklių yra korektiškos moraliniu požiūriu?

Pasak „normų utilitaristų“, korektiškomis yra tos iš jų, kurios atneša maksimum pelno visiems, kurie jomis vadovaujasi. Tarkim, išanalizavęs visus problemos dėl sutartinės kainos sprendimo variantus, aš prieinu išvados, kad konkrečiomis socialinėmis ekonominėmis sąlygomis maksimum pelno bus gauta, jeigu visi vadovausis taisykle Nr.1., bet ne taisykle Nr.2 ir Nr.3. Vadinasi taisyklė Nr.1 yra moraliniu

požiūriu labiausiai korektiška ir taikytina sprendžian klausimą dėl sutartinės kainos. Dabar žinodamas, kuri iš taisyklių yra korektiška moraliniu požiūriu, aš galiu užduoti kitą klausimą: ar verta apskritai atlikti šią konkrečią akciją? Norint atsakyti į šį klausimą reikia išsiaiškinti, kokie reikalavimai keliami korektiškai moralinei normai (t.y. kuo ji turi pasižymėti), kai mums jau žinoma, kad korektiškas moraliniu požiūriu veiksmas yra nesiderėti dėl kainos su konkurentais. Vadinasi, netgi tuo atveju, kai sutarties dėl kainų sudarymas, gali atnešti naudos daugiau neisutarties nesudarymas, etikos taisyklės įpareigoja mane susilaikyti nuo bet kokių veiksmų, kadangi to reikalauja taisyklė, kurios laikantis, visi gausią maksimum naudos.

Tokiu būdu „normų utilitarizmo“ teorijos teiginius galima suvesti į du principus:

- Veiksmas, akcija yra teisėta etiniu požiūriu tik tuo atveju, kuomet jos realizavimo būtinumas yra sąlygotas korektiškų moralės normų.
- Moralės norma yra korektiška tik tuo atveju, kai visi, kurie ja vadovaujasi, gauna suminę naudą, kuri pasirodo esanti didesnė, nei suminė nauda, pasiekta vadovaujantis alternatyvia norma.

Tokiu būdu pagal „normų utilitarizmo“ teoriją tas faktas, kad kai kuris veiksmas, akcija gali suteikti maksimalų pelną, dar nereiškia, kad šis veiksmas akcija yra korektiška etiniu požiūriu.

Normų utilitaristai linkę manyti, kad tokia pozicija yra silpna vieta utilitarizmo kritikų kontrargumentuose analizuojant dalinius atvejus, bet ne bendruosius (darant apibendrinimus). Priešingai, teigia normų utilitaristai, tik pasirėmus utilitarizmo kriterijais galima išsiaiškinti, kokia būtent bendra moralės taisyklė (korektiška norma) dera vadovautis, analizuojant konkrečią situaciją. Tame jie išvėlgę galimybę polemizuoti su utilitarizmo teorijos kritikais.

Minėtame pavyzdyje apie sergantį dėdę ir sūnėną (potencialų žudiką) apibūdinta situacija, kurioje įmanoma prievartinė sergančio žmogaus mirtis.

„Normų utilitaristai“ gali sakyti, kad šiuo atveju akivaizdu, kad laikantis moralės taisyklių, draudžiami neteisėti veiksmai, (žmogžudystė), tačiau būtent žmogžudystė atneštų visuomenei daugiau naudos, negu bet kokių moralės normų laikymasis. Vadinasi, tokia taisyklė konkrečiu atveju yra korektiška. Būtų neteisinga, jei sūnėnas (įpėdinis) nužudytų dėdę, nes tuo jis pažeistų moralės normos korektiškumą, nors šiuo atveju žmogžudystė ir galėtų padėti išsaugoti daugelio žmonių gyvybę.

Normų utilitaristai taip pat pasakytų, kad analogiška prasmę turi ir pavyzdys apie firmos darbuotojus, gaunančius elgetišką darbo užmokestį. Akivaizdu, kad įstatymai, kurie gina žmones nuo eksploatacijos, perspektyvoje gali atnešti žymiai didesnę pelną, nei įstatymai, kurie tokį žmonių išnaudojimą laimina. Vadinasi atitinkamos taisyklės moraliniu požiūriu yra korektiškos ir jomis reikia

vadovautis atsakant į klausimą ar vergystė” galima. Taip pat ir pačią vergišką darbo užmokesčio praktiką dera atmesti kaip neteisingą moraliniu požiūriu, nors ji ir gali atskirais atvejais atnešti maksimalų pelną.

„Normų utilitaristų“ pateikti argumentai, menkai įtikina utilitarizmo kritikus., kurie nurodo į dar vieną silpną šios teorijos vietą: normų utilitarizmas - tai paprasčiausia paslėpta tradicinio utilitarizmo forma. Jų teigimu, įstatymai (taisyklės), kurios įgalina pozityvius nukrypimus, galiausiai leidžia gauti didesnę pelną, nei įstatymai, neturintys jokių išimčių. Vienok jei taisyklė turi išimtį tai gali neišvengiamai sudaryti sąlygas neteisingumui ir žmogaus teisių pažeidimams, kurie yra visai įmanomi tradicinio utilitarizmo rėmuose.

Veiksmo (poelgio, act) utilitarizmas. Jo šalininkai mano, kad spresti apie poelgio (veiksmo) teisingumą galima tik nustatius ar tas veiksmas duoda daugiau naudos didesniai žmonių ratui, o ne žvelgti į taisykles, kuriomis vadovaujantis jis buvo atliktas. Taigi pirmiausia, jų teigimu, dera ištirti patį veiksmą, o ne taisykles, pagal kurias jis atliktas. ir tuomet spėti apie jo naudingumą. Jie sutinka, kad toks veiksmas kaip, pavyzdžiui, kyšininkavimas iš principo yra blogas ir smerktinas dalykas. Bet smerktinas dėl to, kad dėl kyšio davimo mažėja bendra nauda, t.y. didesnę naudą gauna vienas žmogus (kyšio priėmėjas), o ne visa bendruomenė. Bloga yra tai, kad vieno asmens interesai iškeliami virš visuomenės interesų. Tiesa, tam tikru atveju „veiksmo utilitaristai“ gali pripažinti, kad kyšis yra visai priimtinas, nes atneša nauda dideliame žmonių ratui. Pavyzdžiui, firmos savininkas gali manyti, kad jo firma negaus naudingo kontrakto, jeigu neduos kyšio ir tuomet teks atleisti dalį darbininkų. Tad kas naudingiau visiems – duoti kyšį ir gauti užsakymą išsaugantį darbo vietas, ar atleisti darbininkus ir užkrauti rūpestį jų socialiniais reikalais valstybei?

Kaip matėme utilitarizmas remiasi garsiuoju J.Benthamo suformuluotu naudos principu, kuris turi du kriterijus:

- Didesnės naudos
- Didesniai žmonių skaičiui.

Tačiau abu šie kriterijai yra prieštaringi ir veikia vienas prieš kitą. Jei didesnė nauda, tai neišvengiamai mažesniai žmonių ratui, o jeigu nauda didesniai ratui, tai ji mažesnė. Todėl kyla būtinumas nustatyti “naudos lubas”, t.y. mažiausią naudos lygį, kurį gali gauti kiekvienas – sutartinį minimumą (pvz., susitarti dėl atlyginimo minimumo). Tačiau tuomet kiekvienas gali reikalauti, kad visi gautų ir virš minimumo po lygiai. O tai jau neskaitins atsižvelgti į kiekvieno asmeninį indėlį, kuris būtent ir suteikia teisę gauti „virš minimumo“, tiek, kiek uždirbo, o ne „po lygiai“. Be to svarbu atsižvelgti ir į naudos paskirstymo efektyvumą. Kitaip tariant, ar toks naudos paskirstymas skatina žmogų pačiam rodyti iniciatyvą, siekti gėrio, ar iš tiesų toks paskirstymas daro visuomenę laimingesnę, ar tas suteiktas gėrybių

minimumas paskatins žmogų savarankiškai siekti naudos, žinant kad ir nerodantis jokių ypatingų pastangų jos taip pat gaus. Ar tai bus teisinga atžvilgiu tų žmonių, kurie rūpinasi savimi patys? Akivaizdu, kad naudos principo kriterijus – nauda didesniai žmonių ratui – neskatins pažangos. Taigi, utilitarizmo silpnoji vieta kaip tik ir yra tai, kad siekdamas naudos ir kuo didesniai žmonių skaičiui, jis griauja patį teisingumo principą.

Kaip matome utilitarizmo teisingumo sampratą gana prieštaringa. Nenuostabu, kad ji susilaukia kritikos. Oponentai nurodo 3 esminius jos prieštaravimus.

Pirma. Sunku surasti ir teisingai įvertinti tai, kas svarbiausia visiems, t.y. rasti visiems priimtina sprendimo naudingumo kriterijų. Akivaizdu, jog tai, kas gali atrodyti vienam labai svarbu, kitam pasirodys visai nereikšminga.

Antra. Jeigu ir rastume bendrą visiems priimtina kriterijų, tai susidurtume su etiniais prieštaravimais. Tarkime, kad visiems naudos kriterijus yra darbo vietų išsaugojimas (vertybė visiems). Tačiau toji vertybė gerokai ribos firmai galimybes siekti efektyvumo, didins gamybos išlaidas, mažins jos konkurentabilumą. Galiausiai už pagamintą prekę ir vartotojui teks mokėti brangiau. Be to, darbo vietų išsaugojimas, mažins ir mokslo bei technikos išradimų pritaikymo gamyboje poreikį, kas neigiamai atsilieps mokslo ir technikos plėtotei. Taigi ši nuostata (žūt būt išsaugoti darbo vietas) bus diskriminacinė kitų veiklos sričių subjektų atžvilgiu.

Trečia. Utilitarizmo etika neigia individo savaiminį vertingumą, kurio negalima išmatuoti ir palyginti su kitais. Kiekvienas individas unikalus – su savais interesais ir polinkiais.. Tuo tarpu vadovaudamasis utilitarizmo nuostatomis firmos vadybininkas gali primesti savo (firmos) ‘naudos’ supratimą visiems darbuotojams. O tai nebus gerai, kadangi neatsižvelgiama į darbuotoją kaip asmenį, turintį savus interesus, kuriuos dera gerbti ir netrukdyti jam jų siekti. Būtent tokia situacija neretai ir skatina konfliktų kilimą organizacijos viduje.

Tuo būdu ši utilitaristinio teisingumo samprata savaip iš esmės pateisina stambių verslo organizacijų siekį primesti naudos supratimą ne tik savo šalies bet ir užsienio vartotojams.

4.3. Deontologinė etika.

Deontologija (lot. *deontos* –pareiga) - tai tokia etinė teorija, kuri savo išeities tašku laiko pareigos problemą kaip svarbiausią žmogaus gyvenimo faktą. Tai iš esmės griežta pareigos etinė teorija. Pareiga siejasi su teise, įstatymu, kurio privalu laikytis.

Su teise, įstatymu susiduria kiekvienas verslininkas, terminas „teisė“ paprastai vartojamas norint nusakyti normatyvinį žmogaus požiūrį į ką nors. Individas turi teisę, jeigu jis gali veikti atitinkamu būdu arba sueiti į tam tikrus santykius.

Teisė yra galingas socialinio reguliavimo instrumentas. Jo paskirtis glūdi tame, kad užtikrinti individui galimybę laisvai rinktis tikslus veiklos rūšis ir garantuoti šį pasirinkimą jį apginant.

Vienos iš svarbiausių teisių yra tai vadinamos moralinės teisės (arba žmogaus teisės). Tai tokios teisės kuriomis disponuoja visi žmonės vien todėl, kad jie priklauso žmonių bendruomenei.

Moralinėms teisėms būdingos trys ypatumai:

- Moralinės teisės yra glaudžiai susijusios su įsipareigojimais.. Jeigu aš turiu moralinę teisę daryti *tai* (arba disponuoju kažkuo *tai*, ar siekiu įgyti ką nors), tai kiti žmonės turi moralinį įsipareigojimą man netrukdyti to, ką esu užsibrėžęs įgyti, (o kartais – valstybės asmenyje – netgi man padėti tą pasiekti).
- Moralinės teisės užtikrina individui galimybę autonomiškai ir lygiateisiškai pasirinkti tikslus. Pripažinti, kad tam tikras individas turi moralinę teisę, tai reiškia pripažinti kad egzistuoja sritis, kurioje šis individas nepaklūsta mano interesams, t.y. egzistuoja sritis, kurioje atskiri asmenys egzistuoja kaip lygūs ir autonomiški.
- Moralinės teisės sukuria bazę, kuria remiantis gali būti pateisinti vieno asmens veiksmai, kuriais siekiama apginti kitus žmones ar suteikti jiems pagalbą.. Jeigu aš turiu moralinę teisę, tai mano veiksmai moraliai yra pateisinami. Dar daugiau, jeigu aš turiu moralinę teisę daryti ką nors, tai reiškia, kad kitų žmonių veiksmai, kuriais gali būti man trukdoma, negali būti moraliai pateisinami. Tuo tarpu veiksmai, kuriais siekiama užkirsti kelią veiksams, trukdantiems man pasiekti užsibrėžtą tikslą, gali būti laikomi moraliai pateisinamais.

Nurodytos trys charakteristikos, būdingos moralinėms teisėms, sudaro galimybes jas panaudoti sampratavimuose, kurie labai skiriasi nuo tų, kurie grindžiami standartinėmis utilitarizmo normomis.

Galima išskirti du svarbiausius skirtumus tarp utilitarizmo ir moralinių teisių pozicijų.

- Moralinės teisės atspindi moralės reikalavimus, kuriuos teikiame atskiram individui, tuo tarpu utilitarizmo moralinės normos yra savo esme kolektyvinės.
- Moralinės teisės sudaro bazę normatyvų, kuriuos naudojant galima atmesti bet kuriuos bandymus apeliuoti į tokius kriterijus kaip visuomeninis naudingumas (nauda) ir kiekybiniai veiksniai.

Moralinės teisės yra žymiai tobulesnis instrumentas nei standartinės utilitarizmo normos, tačiau ir jos turi savyje utilitarizmo elementų. Pavyzdžiui, karo atveju kai kurios individo moralinės teisės gali būti apribojamos, siekiant apginti visuomenės interesus.

Daugelis tyrinėtojų pripažįsta, kad I.Kanto kategorinis imperatyvas įgalina paaiškinti moralinių teisių buvimą pas žmogų. Būtent Kanto etiką verslo etikos specialistai bando panaudoti sprenddami konkrečias verslo gyvenimo problemas. *Immanuelis Kantas (1724-1804)* lig šiol laikomas labiausiai įtakingu moralės filosofu. Jo racionalistinė etika padarė milžinišką poveikį šiuolaikinei deontologinei etikai.

I.Kanto visas gyvenimas susijęs su Karaliaučiaus (Kaliningrado) universitetu. Čia jis mokėsi, vėliau buvo magistras, profesoriumi, rektoriumi. Universitete Kantas dėstė daug disciplinų: fiziką, matematiką, geografią, logiką, filosofiją ir kt. Jau būdamas brandaus amžiaus Kantas sukūrė filosofijos sistemą, kurioje išsiskiria pažinimo teorija, etika ir grožio bei tikslingumo teorija. Visos šios dalys glaudžiai susijusios ir pajungtos vienam tikslui: filosofija turi padėti nustatyti žmogaus galias, atskleisti jo esmę ir vertę. Savo filosofijos sistemą I.Kantas išdėstė svarbiausiose veikaluose: „Grynojo proto kritika“ (1781), „Praktinio proto kritika“ (1788) (pagrindinis I.Kanto etikos veikalas), „Sprendimo galios kritika“ ir „Dorovės metafizika“ (1797).

J. Kanto etinės teorijos esmė : veiksmas, jeigu jis tikslingas (t.y. tikslingai nukreipta), tai jis gali tapti visuotiniu. Tas visuotinumas neleidžia žmonėms nukrypti nuo vadovavimosi moralinėmis taisyklėmis, ir toksai elgesys glūdi pačioje žmogiško racionalumo struktūroje. Garsusis I. Kanto kategorinio imperatyvo principas skelbia: „Elgis taip, kad tavo valios maksima visada galėtų būti ir visuotinio įstatymų leidimo principas“.

Pagal Kanto teoriją, etinė taisyklė, kuri tinka vienam žmogui (vieniui atveju), privalo tikti ir visiems. Neegzistuoja kažkokios ypatingos etikos, kuri tarnautų tik vienam žmogui ar žmonių grupei, ignoruojant kitus žmones ir tuo jiems darant žalą. Daugelis žmonių intuityviai suvokia tokios nuostatos teisingumą. Prisiminkime, kai buvome maži mama mus ne kartą kalbėjo: „Taip negalima elgtis. Kas būtų, jei visi šitaip elgtųsi?“ Jeigu mama mums taip iš tiesų kalbėjo, tai ji elgėsi kaip Kanto etikos teoretikas, nors pati to ir neįtarė.

Dera atkreipti dėmesį į du Kanto teorijos momentus.

Pirma, Kantas savo etinę teoriją stato ant žmogiškojo racionalizmo fundamento (ant to ką jis vadina „praktiniu protu“) ir tai potencialiai suteikia bendrą vardiklį, įgalinantį sukurti universalią teoriją. (prisiminkime, kad utilitarizmo tradicijoje nustatyti tokį bendrą vardiklį gan sunku, nes „nauda“ žmonės supranta labai skirtingai)

Antra. Kanto požiūris priverčia mus galvoti apie moralines taisykles jų individualaus veikimo visumai požiūriu.

Pagal Kantą būti moraliu, reiškia gyventi pagal proto diktuojamus principus. Protas padeda žmogui įveikti blogį bei kurti moralinį gyvenimą. Morale Kantas sieja su gėriu. Visa, kas moraliu, yra gėris, vertybė. Nors tai, kas yra gera, nebūtinai siejasi su dorove. Yra daug dalykų (jėga, valdžia, graži išvaizda, sveikata, talentas ir kt.), kurių gyvenime siekiama ir pageidajama, bet moralinės vertės jie neturi. Neturi

jos ir materialiniai veiksniai, kurių vertė matuojama kaina. Moralinė vertybė kainos neturi. Ją salygoja žmogaus savigarba. Taigi, pasak Kanto, dorovę žmogus kuria pats, vadovaudamasis protu, be jokių autoritetų, ar jėgų, kurioms kartais neišvengiamai tenka paklusti. Tačiau *moralinę vertę įgyja tik tas veiksmas, kuris atliekamas savarankiškai, apsiprendus paklusti proto diktatui.*

Kad būtų galima gyventi taip, kaip reikalauja protas, reikia ne tik atsisprendimo, bet ir *valios*. Valia – tai vidinė jėga, duodanti impulsą veiksmui. Gera valia tai toji, kuri skatina žmogų atlikti pareigą. Kantas skiria elgimasi iš įgimto polinkio ir elgimąsi iš pareigos. Tarkime, žmogus nepažeidžia gyvenimo normų dėl savisaugos instinkto: jis žino, kad jo negeri darbai gali būti atskleisti ir jis nukentės. Žvelgiant iš šalies, jis gyvena lyg ir dorai. Bet tokia nuostata teparodo legalų elgesį, o legalumas dar nėra moralumas elgesys gali būti laikomas moraliu tik tuo atveju, kai elgiamasi iš pagarbos moralės dėsniui. Kitaip tariant, kai žmogus paiso ne savisaugos ar kitų instinktų ir remdamasis jau vertina galimus savo elgesio, kuriam jį skatina jo juslinė prigimtis, padarinius, bet kai jis elgiasi iš pareigos, sukuriančios būtiną moralinę prievartą, kuriai jis besąlygiškai paklūsta. Taigi *Kantas pareigą supranta kaip paklusimą moralės dėsniui, kaip poelgį, atliekamą besąlygiškai laikantis dėsni.*

Kartu I. Kantas aiškiai atiboja dorovę nuo laimės. Ilgus amžius filosofijoje (ypač antikos, o ir vėliau – renesanso laikais) buvo tvirtinama, kad etikos, netgi visos filosofijos tikslas – išmokyti žmogų laimingai gyventi. Tačiau laimė- individualus išgyvenimas. Be to ji skirtingai suprantama. Dėl to ji labai įvairi ir nepastovi. Kantas savo aplinkoje matė, kad dorovingas gyvenimas ne visada užtikrina laimę. Dorovės principai, Kanto nuomone, turėtų būti vienodi visiems panašiai kaip ir fizikos, geometrijos ar gamtos mokslų.

Vietoj laimės I. Kantas pasirenka pareigą. Būtent ji išaukštinanti žmogų, išgryninanti jo asmenybę. Pareiga atsiskleidžia per veiksmus, kuriuos atlieka žmogus.

Moraliu veiksmu Kantas laiko tik tokį veiksmą, kurį žmogus atlieka prisiversdamas, atitinkamai elgtis dėl to, kad taip privalo elgtis (dėl pareigos). Pareiga iškelia žmogų virš jo polinkių ir virš pasyvaus pasidavimo svetimai valiai. Žmogus privalo gyventi dėl pareigos, o ne dėl to ar jis randa, ar neranda laimės.

Laime (ir jos paieškos) negali užtikrinti visuomenei moralumo, nes laime, kurios visi individai trokšta, iš esmės yra labai skirtingi dalykai, t.y. jie negali turėti visuotinės vertės.

Vertę turi tik pareigos atlikimas. *Žmogaus gyvenimo vertė priklauso tik nuo pareigos atlikimo.* Pareiga yra moralinė kategorija. Ji kiekvienam žmogui būdinga tiek, kiek padeda jam laisvai apsispręsti. Svarbiausia etinio apsisprendimo erdvėje būti laisvam. Pavyzdžiui, būti mandagiu su mylimu žmogumi yra lengviau nei su priešu. Kada žmogus moralesnis, ar tada kai jis mandagiai elgesia su mylimu žmogumi, ar su priešu? Aišku, kad su priešu, ne tada jis protu pagrindžia savo elgesį.

Taigi I. Kantas stengiasi išmokyti žmogų norėti ir sėkti tik to, ką pateisina protas. Todėl iš žmogaus jis reikalauja išmokyti valdyti savo aistras, instinktus ir norus.

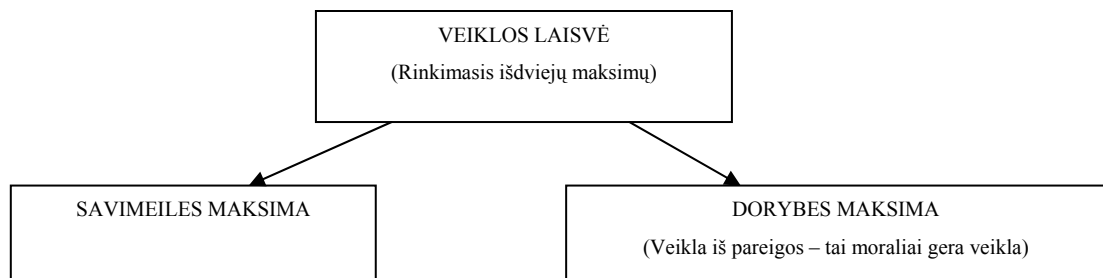
I. Kantui rūpėjo parodyti, *kaip* žmogus pasiekia tai, kad jo gyvenimas tampa dorovingas. Jei žmogus imtų daryti ir sakyti viską, kas jam ateina į galvą, pasaulis būtų baisus. Pagaliau netramdomi veiksmai bei išgyvenimai pražudytų ir patį žmogų. Todėl jam neišvengiamai būtinos normos, principai ir dėsniai, kurie reguliuotų gyvenimą. I.Kanto teigimu, šias normas ir principus žmogus susikuria savo protu be jokių pašalinių autoritetų ar prievartos. Žmogaus valia Kanto etikoje nepriklauso nuo jokių kitų paskatų, išskyrus protą. Laisvė - tai gebėjimas vykdyti proto reikalavimą – pareigą paversti vienintelia absoliučia valią sąlygojančia priežastimi. Kitaip tariant, *to, ką aš privalau, niekas negali man įsakyti*.

Pasak I. Kanto, elgesio normas žmogus pirmiausia nusistato sau pats. Tokias individualias elgesio taisykles I. Kantas vadina *maksimomis*.

Maksima – tai subjektyvus praktinis moralės principas (empirinio pobūdžio), kuris tik patikrintas pagal proto kriterijų tampa moralės dėsniu. (Maksimų pavyzdžiai: būk malonus, būk garbingas, nemeluok, jei sakydamas tiesą gali sau pakenkti, gyvenk sveikai ir kt.)

Kadangi maksimos yra empirinio pobūdžio, tai Kantas nustato kriterijų, kuris kyla iš grynojo proto ir kuris įpareigoja patikrinti šias veiklos maksimas proto idėja. Taigi elgdamasis aš privalau vadovautis tik tomis maksimomis, kurios gali būti sutvarkytos bendraisiais įstatymais t.y. mano veiklos maksimos turi būti tokios, kad jas galima būtų apibendrinti, universalizuoti, nes aš gyvenu ne vienas. Aš kaip visuomenės narys bendrauju su kitais žmonėmis ir noriu ne tik kitus (jų poelgius) suprasti , bet ir būti supastas. Dėl savo maksimas aš turiu formuluoti taip, kad jos galėtų tikti ir kitam žmogui.

Tą iliustruoja žemiau pateikiama *veiklos principų pasirinkimo laisva valia schema*:



Kai Maksimos tampa bendromis elgesio taisyklėmis, jos įgyja dėsnių, įsakymų formą ir yra vadinamos Kategoriniais imperatyvais.

I. Kanto etinės teorijos centre yra kategorinis imperatyvas – griežtas įsakymas, kuris susideda iš dviejų dalių:

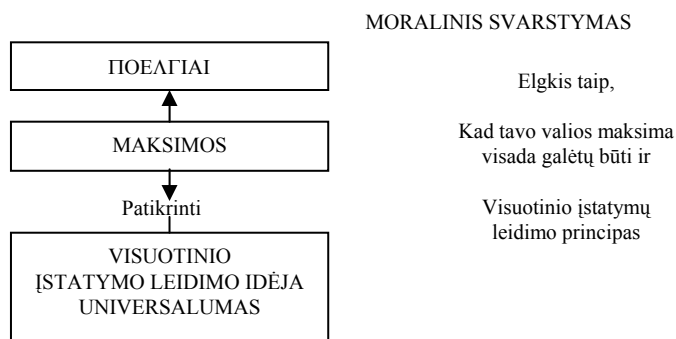
- Elgis taip, kad tavo elgesio taisyklė galėtų tapti visuotiniu elgesio dėsniu,
- Elgis taip, kad žmogus niekada nebūtų tik priemonė, bet visada būtų tikslas.

Pirmasis imperatyvas – dorovės (Dorovė – praktikos vertinimas pagal socialiai pripažintus normatyvinius standartus moralė tapusi visuomenine norma).

Iš esmės šis imperatyvas labai primena „auksinę“ elgesio taisyklę: „Elgis taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“. Taip pat ir kitą taisyklę: „Nedaryk to ko nenorėtum, kad tau būtų daroma“. Kitaip tariant, nieko neskriausk ir visiems, kam gali padėti. Kiekvienas žmogus privalo vykdyti pareigą. Kaip jis vykdytų tą pareigą, taip į ją lygiuosius ir kiti: jei aplaidžiai vykdytų savo pareigas, tai ir kiti elgtųsi taip pat. I. Kantas kelia klausimą: kas būtų jeigu visi taip elgtųsi? Tu, žmogau, privalai elgtis taip, tarsi jaustum, kad kiekvienas stebi tavo elgesį, ir šį elgesį galima būtų pavadinti elgesio etalonu, t.y. jis galėtų tapti elgesio pavyzdžiu kitiems. I. Kantas sako, tarkime, kad kas nors pasižada iš anksto žinodamas, kad pažado netesės, tačiau jie nenustatė netesėti pažado taptų visuotine taisykle, tai bet koks pažadas netektų prasmės. Tokia taisyklė pati save sunaikintų ir būtų nemorali, nes pažadas – tai įsipareigojimas, o sąmoningai melagingas pažadas reiškia, kad įsipareigojimas ir prisiimamas, ir neprisiimamas.. Todėl maksima, leidžianti daryti melagingus pažadus, yra nemorali.

Reikia pastebėti, kad I. Kanto kategorinis imperatyvas, atitrauktas nuo konkrečių sąlygų, darosi formalus ir nereikšmingas. Pats I.Kantas suprato, kad gyventi absoliučiai pagal imperatyvo reikalavimus gali nebent šventasis. Žmogus turi ne vien protą, kuris sukuria imperatyvą, bet ir kūną bei jo sąlygojamus polinkius. Jis iš prigimties linkęs ieškoti laimės, malonumų. Visa tai veikia žmogaus protą, drumsčia valią ir trukdo gyventi taip, kaip reikalauja imperatyvas). Kantas neneigia žmogaus polinkių, aistrų, laimės siekimo ir kitų subjektyvių gyvenimo apraiškų. I. Kantui tik rūpi nustatyti dorovės esmę, ir logiškai atskirti ją nuo to, kas dorovei nepriklauso. Kategorinio imperatyvo reikalavimą žmogus galėtų priimti kaip gyvenimą reguliuojantį principą, kurio laikydamasis jis ugdytų savo valią.

Kategorinio imperatyvo schema (A.Anzenbacheris. Etikos įvadas, V.,1995, P.52)



Antrasis imperatyvas – žmogaus pareigos imperatyvas. Jei pirmąjį imperatyvą žmogus skiria sau, savo elgesiui, tai, bendraudamas su kitais, jis turėtų vadovautis tuo pačiu imperatyvu, kuris reikalautų atsižvelgti į kitą, jį gerbti. Todėl antrasis imperatyvas yra *žmonių lygybės* reikalavimo išraiška. Šiuo savo imperatyvo teiginiu Kantas pasirodė kaip humanistas, teigiantis absoliučią žmogaus vertę. Pasak I. Kanto, į kitus žmones turime žiūrėti kaip į asmenybes, o ne kaip į tai, kas naudinga. Kitaip tariant, kituose matyti tikslą, o ne priemonę. Šis Kanto principas suteikia etinę bazę demokratijai. Kanto visuotinės dorovės dėsnis nenumato rangų – tik moralumas yra žmogaus vertės kriterijus. Išsimokslinimas, žinios dar nėra pakankama moralaus elgesio sąlyga

Taigi, I. Kanto kategorinis imperatyvas verčia sprendimo vykdytoją atsižvelgti į pareigas ir atsakomybę visiems individams. Individo gerovė yra pagrindinis dalykas, Tačiau tą gerovę lemia tam tikri poelgiai ir veiksmai. Kada tie poelgiai ir veiksmai gali būti moraliai pateisti?

Pagal Kantą, moraliai pateisinamu elgesiu laikytinas tik toks elgesys, kurį atliekantis pasielgtų taip, kaip ir bet kuris kitas, kuriam tektų priimti sprendimą. Tokiu būdu šioje Kanto firmuluotėje glūdi du moralinio veiksmo atlikimo korektiškumo kriterijai.:

- *Universalumas* – asmeniniai motyvai turi būti universalūs (Kas būtų, jei visi šitaip elgtųsi?)
- *Sugrižtamumas* - asmeniniai motyvai turi būti tokie, kad juos realizuojantis asmuo galėtų tikėtis, kad šiais motyvais panašioje situacijoje vadovausis ir kiti žmonės. (Kaip aš pasielgčiau, jeigu aš būčiau jo vietoje? Kas būtų, jei šitaip pasielgtų su tavimi?)

Kaip matome, skirtingai nuo utilitarizmo I. Kantas sutelkia dėmesį į vidinius elgesio motyvus, o ne į veiksmų pasekmes. Šiuo požiūriu meluoti pagal I. Kantą, negalima todėl, kad toks veiksmas tapdamas visuotiniu, gali sunaikinti bet kokią pasitikėjimą tarp žmonių ir sugriauti visuomenės pagrindus. Tačiau čia galima ir ginčyti šį Kanto teiginį: šiaip ar taip melas labai paplitęs visuomenėje, tačiau dėl to visuomenė nežlunga

Kita vertus, žmogus visada turi didelę pagundą, siekiant savų tikslų panaudoti kitus žmones pirmiausia kaip priemonę, o ne - tikslą, kaip to norėtų Kantas. Mes esame įpratę kasdienio gyvenimo sąlygomis žiūrėti į kitus žmones netgi pačius artimiausius kaip priemones, kurios įgalina mums pasiekti tikslą.

Ne mažiau opi problema yra ir tai – kaip nustatyti, griežtai nubrėžti ribą tarp „tiklo“ ir „priemonės“? Ar būtų teisinga moraliniu požiūriu, jeigu 95 proc. laiko mes žiūrėtume į žmogų kaip į priemonę, o 5 proc. kaip į tikslą? Kas gali nuspręsti koks santykis čia leistinas?

Taigi I. Kanto teorijos taikymas praktikoje nėra toks paprastas . Galima būtų nurodyti tokius jos trūkumus:

- Pirma, Kanto propaguotam imperatyvo principui trūksta praktiškumo. Sunku galvoti apie visą žmoniją kiekvieną kartą priimant ir vykdant sprendimus.
- Antra, sunku išspręsti konfliktus, vadovaujantis kriterijumi, kad visi individai vertinami vienodai. Neįmanoma pervertinti I. Kanto nuopelnų pagrindžiant etinio sprendimo priėmimą vadovaujantis universaliosiomis taisyklėmis. Tačiau negalima jų absoliučiai pritaikyti visiems ekonominio gyvenimo atvejams. Nepaisant to, analizuojant individų (ypač suinteresuotųjų) veiksmus, vertėtų atsižvelgti į jo etikos nuostatas:
- Identifikuoti individus taip pat kaip ir visumą, jų gerovę bei riziką vykdant sprendimus.
- Identifikuoti individo, įtraukto į sprendimus, poreikius, jo pasirinkimo galimybes ir informaciją, kurios reikia jų gerovei apsaugoti.
- Identifikuoti kiekvieną manipuliaciją, apgaulę, prievartą, kuri galėtų būti panaudota prieš individus, įtrauktus į sprendimą.
- Identifikuoti pareigas tų individų, kuriuos veikia sprendimas, prieš nustatant veiksmų politiką jų atžvilgiu.
- Sužinoti ar norima veiksmų politika būtų priimtina tiems individams, jei jie turėtų informaciją apie tos politikos ketinimus. Kokiomis sąlygomis jie galėtų sutikti su sprendimu?
- Sužinoti, ar pasirinkta veiksmų politika būtų naudojama pakartotinai kaip skirtingų individų vienodose situacijose principas. Jei ne, tai kodėl?

Deontologinio elgesio pavyzdys. Tarkime, kad įmonėje dėl darbo saugumo stokos žuvo darbininkas. Laikantis deontologinės nuostatos, tokiu atveju dera nutraukti gamybą (žmogaus gyvybė - aukščiausia vertybė) ir tol aiškintis, kol nustatyti visus šio įvykio kaltininkus, nors dėl to teks kitiems ieškotis darbo. Tuo tarpu utilitaristas šiuo atveju gamybos nestabdytų (nes tai - nauda didesniams žmonių ratui), o imtųsi priemonių, kad būtų užtikrinti aukštesni saugumo standartai.

4.4. Teisingumo etika.

Ekonominio gyvenimo problemas galima suvokti ir analizuoti taip pat remiantis ir teisingumo kategorija.

Teisingumas yra pagrindinė visuomeninių institucijų vertybė, kaip kad tiesa – pagrindinė minties sistemų vertybė. Teisingumas – tai iš veiksmo išplaukiantis individo santykis su aplinka. Kiekvienas asmuo turi teisę į teisingumu pagrįstą neliečiamybę, už ją nėra svarbiau nei visuomenės gerovė. Teisingumas neigia, kad galima kurti gėrį kitų sąskaita. Teisingoje visuomenėje visi turi lygias teises. Teisingumo vaidmuo – nustatyti pagrindines teises ir pareigas bei apibrėžti atitinkamą jų paskirstymą. Tačiau skirtingos teisingumo koncepsijos, skirtingai tai suvokia ir apibrėžia.

Palyginus su utilitarizmo ir deontologinės etikos teorijomis teisingumo etikos taikymas gana siauras. Teisingumo etika iš esmės liečia tik problemas, kurios kyla tarp verslo ir visuomenės apskritai, o neliečia, pavyzdžiui, problemų, kurias provokuoja santykiai tarp įvairių korporacijų (verslo organizacijų). Akivaizdu, ir tai, kad teisingumo standartai negali būti viršesni už atskirų individų moralines teises. Pats teisingumas remiasi individų moralinėmis teisėmis.

Teisingumo etika remiasi teiginiu, kad žmonės iš prigimties yra socialiniai padarai, kuriems lemta gyventi visuomenėje ir kurti socialines struktūras, kurios padėtų jai tinkamai funkcionuoti. Pagrindinės vertybės visuomenės nariams yra žmonių lygybė ir teisingumas kaip jos išraiška. Pagal teisingumo etiką individo moralinė pareiga yra paklusti įstatymui, kurio laikymasis turi būti vienodai privalus visiems. Įstatymai turi būti teisingi, nediskriminaciniai atskirų grupių atžvilgiu ar teikiantys neteisėtas privilegijas. Tačiau sudėtingumas glūdi tame, kad egzistuoja daugybė vienas nuo kito labia besiskiriančių teisingumo supratimų. Pateiksime čia tik labiausiai paplitusius.

- *Egilitarizmas*. Pagal egalitarizmo (pranc. *egalite* - lygybė) teoriją, tarp žmonių nėra jokių skirtumų, kurie pateisintų nelygaus santykio (požiūrio į juos) galimybę. Egilitarizmo šalininkai teigia, kad gėrybės ir pareigos turi būti paskirstytos tarp žmonių vadovaujantis tokiu principu: „Kiekvienas žmogus turi gauti po lygią dalį gėrybių ir pareigų“. Jie laikosi pažiūros, kad visi žmonės iš principo lygūs, todėl kiekvienas turi lygias teises pretenduoti į visuomeninių gėrybių gavimą. Tokiu būdu, jų manymu, gėrybių dalinimas turi būti vykdomas po lygiai.
- „*Kapitalistinis*“ teisingumas – gėrybių paskirstymas turi būti vykdomas atsižvelgiant individualų indėlį į bendrą grupės (firmos, visuomenės, žmonių) reikalą.
- „*Komunistinis*“ teisingumas – darbo įsipareigojimai turi būti padalinami pagal sugebėjimus, o gėrybės – pagal kiekvieno poreikius.
- *J.Rowlso teisingumo teorija.*, kaip alternatyva utilitarizmui, išdėstyta knygoje „Teisingumo teorija“ (1971).

Skirtingai negu utilitarizmas, amerikiečių mokslininkas J.Rowlsas teigia, kad teisingumui tenkanti pirmenybė utilitaristinio gerio atžvilgiu. Todėl didžiausią normatyvinę reikšmę turi deontologiniai teisingumo principai, kuriuos jis atskleidžia pasinaudodamas fiktyvia pradine situacijos pozicija. Principo teisingumą apibrezia kaip nešališkumą (fairness).

Pradinės pozicijos fikciją J.Rowlsas nusako taip: tarkime, kad grupei asmenų tenka uždavinys bendrai nustatyti principus tokios visuomeninės santvarkos, kurioje jie patys paskui turėtų gyventi. Daroma prielaida, kad kiekvienas iš šių asmenų yra protingas, siekia asmeninės naudos ir yra apdovanotas tam tikru teisingumo jausmu. Toliau manoma, kad nė vienas iš šių asmenų nežino, kokiam kultūriniam kontekstui,

kokiai rasei ar sluoksniui, kokiai kartai jis priklausys, kokios lyties, sveikatos būklės ir kokių gabumų jis bus šioje visuomenėje. Taigi asmenys tariaisi po nežinojimo uždanga. Ši uždanga paverčia beprasmeiais subjektyvius interesus ir pretenzijas. Kartu su nežinojimo šios sąlygos apibrėžia teisingumo principus kaip tokius, dėl kurių savo interesų siekiantys žmonės susitartų kaip lygūs, jei niekas nežinotų, kad natūralios ar visuomeninės aplinkybės jį privilegijuoja ar skriaudžia. Tad kokius principus pasirinks asmenys?

Amerikiečių mokslininkas teigia, kad šie asmenys būtinai nustatytų tokius *du teisingumo principus* :

Pirmasis yra *didžiausios galimos laisvės principas*, kai kiekvienas žmogus turi lygias teises į žymiai platesnes laisves, kurios būtų suderinamos su kitų žmonių laisvėmis.

Antrasis teisingumo principas apima: a) *skirtingumo principą* ir b) *nešališkos (fairen) galimybių lygybės principą*. Jis toks:

Socialinė ir ekonominė nelygybė turi būti reguliuojama taip:

- a) kad apribojant teisingą taupymo principą mažiausiai privilegijuotiems (nepasiturintiems) būtų atnešama didžiausia galima nauda. ir
- b) kad nešališkos galimybių lygybės sąlygomis būtų suteikiami visi kiekvienam prieinami postai.

Pasak J. Rowls'o pirmasis principas turi būti prioritetas antrojo principo (b) daliai. Tuo atveju, jeigu situacija tokia, kad abu principai prieštarauja vienas kitam, antrojo principo teiginys (a) turi būti prioritetas teiginiui (b)

Principas (I) buvo pavadintas „*didžiausios galimos laisvės principu*“. Jo esmę sudaro reikalavimas būtinumo apginti piliečių fundamentines teises nuo pasikėsimo iš kitų žmonių pusės ir užtikrinti tų teisių lygybę. Fundamentines teises sudaro: teisė rinkti, žodžio, sąžinės laisvė ir kt., taip pat laisvė valdyti nuosavybę ir nebūti savavališko arešto objektu.

Jeigu didžiausios galimos laisvės principas yra teisingas, tai išeitų, kad komercinių korporacijų kišimasis į tarnautojų privačius reikalus, spaudimas, daromas menidžiarims renkantis sprendimą, bandymai reguliuoti politinius procesus duodant kyšius ir kiti veiksmai, kurie pažeidžia lygybės principą, laikytini nekorektiškais veiksmais. Be to, pagal J. Rowlsą galimas ir toks nutolimas nuo laisvės principo, kaip laisvės sudarant sutartis ribojimas (įvairių apgavysčių ir pažeidimų atveju), todėl pats principas numato prievartos, apgaulės draudimą ir reikalauja gerbti sutarties punktus. Tokiu atveju sutartyje nustatyti santykiai su klijентаis, darbuotojais (čia kalbama ir apie reklamą), turi būti moraliniu požiūriu laisvi nuo teiginių, sudarančių galimybę apgaulei, o darbdavys turi moralinį įsipareigojimą suteikti samdomam darbuotojui paslaugas, kurios numatytos sutartyje.

Principe (2) išdėstyta nuostata apie „skirtingumą“ (nelygybę). Pagal šį teiginį išsivysčiusioje visuomenėje turi egzistuoti nelygybės elementai, tačiau kartu turi būti imamasi veiksmų kuriais būtų siekiama pagerinti turtinę padėtį žmonių, labiausiai tokios paramos reikalingų (ligonių, invalidų ir kt.). Šių veiksmų intensyvumas turi būti toks, kad nepablogintų bendros situacijos.

Antrojo principo (2) dalyje (b) skelbiama *galimybių lygybės ideja*. Kalbama apie vienodą prieinamumą visems žmonėms, siekiantiems užimti valdininko vietą. Tai reiškia ne tik būtinumą taikyti kvalifikacinius reikalavimus siekiantiems užimti atitinkamus pareigas (vengiant diskriminacijos rasės ir lyties atžvilgiu), bet ir užtikrinti visuotiną sistemos atvirumą ir nuolatinį jos darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Visos čia suminėtos salygos yra bazinės, nes užtikrina galimybę maksimaliai panaudoti žmonių jėgas ir sugebėjimus ir už tai gauti deramą atlyginimą

Verslo pasaulio moralinės problemos yra sudėtingos ir daugiasluoksnės, išspręsti jas, vadovaujantis viena nuostata ar pozicija sunku. Skirtingose situacijose verslininkai skirtingų subjektų atžvilgiu gali vadovautis skirtingais moralės principais ir vertybėmis.

Ši situacija daugelio specialistų manymu, yra salygota ne tik verslo pasaulyje kylančių problemų sudėtingumo, bet ir šiuolaikinės kultūros ypatumų. Skirtigai nuo tradicinės kultūros, kai visuomenėje viešpatavo viena etinė sistema (pavyzdžiui dorybių etika Antikos laikais ar utilitarizmo etika Naujaisiais laikais), šiuolaikineje visuomenėje sugyvena daugybė etinių sistemų, kas neabejotinai reiškia ir skirtingą vienų ar kitų reiškinių vertinimą.

Ypatingą aktualumą šį situacija įgyja Lietuvoje, kur taip pat pastebimas ne tik skirtingų etinių sistemų (krikščionybė, utilitarizmas,) sugyvenimas, bet ir bendras visuomenės moralinis nuopolis. Tai sudaro prielaidas etinio reliatyvizmo plėtotei.

4.5. Etinis reliatyvizmas.

Etinės idejos svarbios visuose visuomenėse, nors jos gali labai skirtis viena nuo kitos. Vieni etiniai mokymai gali drausti tai, ką leidžia ir netgi skatina kiti. Į tuos etinių mokymų skirtumus ir atkreipia dėmesį etinio reliatyvizmo šalininkai.

Reliatyvizmo krypties filosofijoje ir etikoje pradininku laikomas F.Nyčė (1844-1900). Žymiausi veikalai „Anapus gerio ir blogio“, „Valia valdyti“. F.Nyčė teigė, kad žmogus rūpinasi tik savo praktiniais reikalais, siekia praktinės naudos. Pagal keliamus tikslus, individas vertina ir kitus žmones : jeigu jie padeda pasiekti tikslą – tai naudingi, jei ne – nereikalingi.

Kadangi daiktai ir žmonės nevienodai reikalingi siekiančiajam tikslui, tai jie yra ir reliatyviai naudingi. Žmogus yra daiktų matas. Vadinasi, ir tiesa, taip pat reliatyvi. Kadangi tikrovė yra chaotiška,

tai žmogui tenka imtis pačiam atsakomybė už jos sutvarkymą. Šią tikrovės „tvarkytojo“ ir „įsivainintojo“ misiją žmogus prisiima pats individualiai ir atsakingai.

Mūsų vertinimai yra reliatyvus: gėris ir blogis priklauso nuo to, ar tai man naudinga, ar ne, ar to reikia man, kaip šios tikrovės „įsisavinintojui“ ar nereikia. Objektyvus gėrio nėra. Nėra ir visiems priimtinos moralės: vieni moralę susikuria tokią, kuri leidžia pateisinti veiksmus siekiant tikslo, kiti – moralę, kuri leistų jiems keršyti už patirtą skriaudą. Kas apsprendžia žmogaus moralę? Vidinė žmogaus prigimtis,- atsako F.Nyčė. Kkerštingo žmogaus ir moralė kerštinga (t. y. pažymėta keršto ženklų)

Etinio reliatyvizmo teorija kelia tokius klausimus:

- Ar etiniai principai turi priklausyti ir būti apibrėžti asmeniškios individo nuomones?
- Ar etinius principus kuria visuomeninio gyvenimo tradicijos?
- Kokį poveikį etinių principų atsiradimui ir jų raiškai turi atskiri istorijos laikotarpiai?
- Kaip konkrečios aplinkybės ir situacijos įtakoja etinių principų pasirinkimą?

Jeigu etikos supratimas priklauso nuo laiko, aplinkybių, vietos, vadinasi, nėra ir nebus universalių etinių standartų, kurie tiktų viso pasaulio žmonėms. Ypač tai svarbu suprasti žmonėms, kuriuos tuo pačiu metu turi verslą ivairiose šalyse, pvz, Lietuvoje, Rusijoje, Lenkijoje ir kt. Kurios šalies etiniais standartais reikėtų remtis sprendžiant problemas, priimant sprendimus?

Etinio reliatyvizmo pagrindą sudaro nuostata, kad dorovės vaizdiniai ir sąvokos turi santykinį, salyginį pobūdį. Laikomasi pažiūros, kad teisinga yra tai, kas apibrezta tam tikros visuomenės kultūros bei tradicijų. Tokiu atveju pasirodo, kad kas vienos šalies kultūroje yra nepriimtina, laikoma blogiu, kitoje – priimtina kaip visuotinė taisyklė ar net geris. Antai Rytų šalių kultūrinė tradicija (musulmoniška) leidžia turėti kelias žmonas, tuo tarpu Vakarų kultūrų moraline tradicija daryti tai viešai draudžia.

Taigi, realiatyvistui neegzistuoja absoliučios gėrio ar blogio sąvokos. Moralė priklauso nuo konkrečios kultūros ar situacijos, kurioje atsidurė žmogus tam tikru metu. Todėl reliatyvisto požiūriu, derėtų būti žymiai tolerantiškesniam vertinant kitokias etines nuostatas. Ir nebūti per daug kritiškam.

Kaip nustatyti elgesio etiškumą? Pagrindinis kriterijus - savanoriškas susitarimas dėl vienokio ar kitokio elgesio priimtimumo. Kitaip tariant, jei žmonės elgiasi taip, kaip sutaria (t.y. priima vieną ar kitą dalyką) ir toks jų elgesys nedaro žalos aplinkiniams, tai jis laikytinas etišku ir teisingu. Tačiau pasikeitus aplinkybėms tas pat dalykas ar veiksmas jau gali tapti neetišku. Mums amoralus gali atrodyti tokie dalykai kaip poligamija, homoseksualizmas, vergovė, kanibalizmas. Bet tai buvo ir yra toleruojama vienoje ar kitoje visuomenėje. Žymus etinio reliatyvizmo šalininkas amerikiečių etikas Allenas Bloomas raše: „Ivairių nuomonių buvimas apie gerį ir blogį skirtingais laikais ir skirtingose vietose tik parodo, kad jos

nėra viena už kitą teisesnės ar tikresnės. Jos visos yra vienodai teisios. Kodėl mes manome, kad tik mūsų sprendimai yra „vieninteliai teisingi“ ?

Etinio reliatyvizmo šalininkų teigimu, gyvendami konkrečioje visuomenėje žmonės turi daug įvairių nuostatų, kuriomis remdamiesi sprendžia, kas yra teisinga ir kas ne. Sprendimai apie „gėrį“ ir „blogį“, visada yra susiję su konkrečiu asmeniu, kuris kelia sau tikslus ir turi atitinkamas priemones jiems pasiekti. Jeigu aš siekiu tikslo, tai aš atsakau ir už tas priemones, kuriomis naudojuosi tai darydamas. Todėl etinio reliatyvizmo šalininkai atmeta kaltinimus dėl individo priimamų sprendimų amoralumo (tai yra individo pasirinkimas ir jo atsakomybė). Žmogaus protas nėra pajėgus išspręsti pačio svarbiausio klausimo: kaip mes turime gyventi kaip žmonės? Siūlomi atsakymai tik santykinai gali būti priimtini. Taigi, pasak reliatyvistų, nėra nieko absoliučiai teisingo, viskas laikinai turi santykinę reikšmę. Vadinasi, viskas gali ir keistis.

Etinio reliatyvizmo pavyzdys. Pardavėjas Jonas žino, kad ant prekystalio dalis išdėliotų prekių nėra visai kokybiškos. Kaip jam pasielgti – prekes pakeisti kokybiškomis ar palikti viską kaip yra. Prieš apsisprendamas pardavėjas Jonas, kaip reliatyvizmo šalininkas, turi apsvarstyti keletą dalykų. Pirmiausia pasiremti bendrovės politika, pasitarti su kolegomis ir vadovais. Juk žinoma, kad reliatyvistai priima tas normas (tuos elgesio modelius), kurių laikosi dauguma grupės narių. Galiausiai pardavėjas Jonas nusprendžia taip:

- jeigu panašios veiklos praktikoje ir anksčiau buvo teikiama klientui (pirkėjui) informacija apie 3 proc. broko, tai ir jis ja suteiks;
- jeigu tokia informacija buvo nutylima, tai ir Jonas pasielgs taip pat.

4.6. Krikščioniškasis požiūris

Krikščioniškas požiūris į verslininkystę gali būti suformuluotas taip: verslas - tai žmonių poreikių tenkinimas. Jeigu verslininkas atsiduos tam ir tarnaus žmonių reikmėms, tai bus atradimas, kuris padarys jį laimingą. Savo ruožtu žmonės savo noru, energingai ir nuolatos atsakys į jo paties reikmes.

Verslininko darbas neišsivaizduojamas be sprendimų priėmimo ir susidariusių problemų šalinimo. Koks krikščioniškasis požiūris į tai?

Verslininko krikščionio sprendimų priėmimo procesas unikalus tuo, kad pagrįstas suvokimu, jog Dievas jam turi ypatingą planą, ir tą planą galima sužinoti. Todėl, kad gautų teisingai apsispręsti, verslininkas turi išmokti pažinti Dievo valią. Norint išsiaiškinti, ar žinome Dievo valią, pateikime sau keturis pagrindinius klausimus:

- ar esi pasišventęs vykdyti Dievo valią šioje situacijoje?
- ar šis sprendimas atitinka tavo širdies troškimą?
- ar Dievas suteikia jėgų ir priemonių, kad išsipildytų šis troškimas?
- ar Dievas suteikia man ramybę toliau dirbti prie šio projekto ir priimti reikiamus sprendimus?

Jeigu atsakymas bent į viena šių klausimų yra „ne“, aišku, jog dabar šito daryti nereikia. O jeigu atsakymai į visus klausimus yra „taip“, vadinasi, tai yra Dievo valia, ir galima priimti lemiamus sprendimus.

Štai koks yra penkių apsisprendimo pakopų kelias:

Pirmoji pakopa: *neteisingai išsiaiškinkite užduotį.* Jeigu ją išsiaiškinsite neteisingai, tai priimsite neteisingą ir sprendimą, nes jis bus paremtas klaidingomis išvadomis. Ši principą gerai iliustruoja pasakojimas, kaip Moze išsiunte 12 žvalgų.

Dievas jam buvo aiškiai pasakęs, kad Izraelio tautai duos Kaanano žemę. Žvalgų kelionės tikslas buvo sužinoti, kokie žmonės ten gyvena, kokie jų miestai, žemė ir ką jie gamina.

Bet dauguma žvalgų neteisingai suprato užduotį. Jie žvalgė žemę tam, kad įvertintų savo tautos galimybes ją užkariauti. Tai neturėjo būti jų kelionės tikslas. Dievas jau buvo pažadėjęs, kad Izraelio žmonėms duos šią žemę. Nesupratę užduoties, žvalgai nusprendė, kad tauta negalės užkariauti tos šalies dėl ten gyvenančių žmonių kiekio ir ūgio. Dėl neteisingai išsiaiškintos užduoties dauguma žvalgų nusprendė neteisingai.

Taigi, kai žmogus neteisingai supranta uždavinį, jo sprendimai bus neteisingi ir brangiai kainuos.

Antroji pakopa: *surinkite ir išanalizuokite faktus.* Bet koks verslas remiasi išmintingu planavimu, stiprėja deka sveiko proto ir nuostabiai suklesti paisydamas aplinkybių, sąlygų ir faktų. Sprendimams priimti labai svarbu surinkti ir išanalizuoti faktus. *Patarlių knygoje* 18, 13 pasakyta dar stipriau: „Kaip gėdinga ir kvaila nuspręsti dar nežinant visų faktų“.

Rinkdami ir analizuodami faktus, turėtume atsakyti į šiuos klausimus:

- ką apie tai sako Biblija? Didžiulė palaima ir atlygis laukia to, kuris žino ir pritaiko Dievo žodžio tiesas. „Šita istatymo knyga teneatsitraukia nuo tavo burnos, bet mąstyk apie ją dieną ir naktį, kad tiksliai vykdytum viską, kas joje parašyta, tada visa, ką bedarytum, klestės ir visur tau seksis“ (*Jozes 1,5*)
- ką Dievas man sako per malda? „Šaukis Manęs, tai išklausysiu tave ir parodysiu tau didelių bei nesuvokiamų dalykų, apie kuriuos nieko nežinai“ (*Jeremijo 33,5*)
- ar esi pasišventęs šioje situacijoje vykdyti Dievo valią? Jeigu norime sužinoti Dievo valią, turime būti pasiryžę ją vykdyti (žr. *Laiškas Romiečiams 12, 1-2*)

- kokie mano interesai ir troškimai šioje situacijoje? „Džiaukis iš širdies Viešpačiui, ir Jis suteiks tau, ko trokšta tavo širdis“ (*Psalmė 37,4*)
- ką šioje situacijoje man pataria kiti žmonės? „Kur nėra kam vadovauti, tauta žūva; saugumą laiduoja patarėjų gausumas“ (*Patarlių knyga, 11, 14*)
- ką rodo sąlygos ir aplinkybės?

Prieš kurdamas alternatyvius sprendimus, verslininkas turėtų atsakyti į šiuos 6 pagrindinius klausimus. Jie padeda surinkti faktus ir informaciją, kad būtų galima teisingai apsispręsti.

Trečioji pakopa: *plėtokite alternatyvas*. Surinkus faktus ir juos išanalizavus, kitas žingsnis - plėtoti alternatyvas. Svarbūs sprendimai niekada neturėtų būti priimami tol, kol nėra sugalvota bent keletas alternatyvų.

„Be žinojimo net uolumas nėra geras dalykas, nes žmogus, kuris skuba, suklumpa“ (*Patarlių knyga, 19,2*). Šis skirsnelis akivaizdžiai parodo, kaip reikia priimti sprendimus. Žmogus galvotrukčiais pasirenkantis pirma pasitaikiusią galimybę, dažnai suklusta. Kuo daugiau alternatyvų, tuo didesnė tikimybė, kad bus pasirinktas teisingas sprendimas.

Ketvirtoji pakopa: *įvertinkite visus „už“ ir „prieš“*. Kai alternatyvūs sprendimai jau surasti, turi būti įvertintos jo stipriosios ir silpnosios pusės.

„Koks karalius, traukdamas į karą su kitu karaliumi, pirmiau atsisėdęs nesvarsto, ar, turėdamas dešimt tūkstančių kareivių, pajėgs stoti į kovą su tuo, kuris atsiveda dvidešimt tūkstančių?! Jei ne, tai, anam dar toli esant, siunčia pasiuntinius tartis dėl taikos“. (*Patarlių knyga 11,19*).

Ši ištrauka rodo, kaip svarbu įvertinti visas galimybes ir pasverti jų plusus ir minusus. Jeigu sprendimą įvertinsime neigiamai, tai reikš, kad jis nėra priimtinas. O teigiamas įvertinimas reikš, kad šis sprendimas yra galimas.

Penktoji pakopa: *išsirinkite vieną iš priimtinių alternatyvų*. Šis žingsnis dažnai būna sunkiausias. Daugelis verslininkų pripažįsta, jog kai ateina metas apsispręsti, jie pradeda vilkinti reikalą, nes nėra tikri, kad pasirinks geriausią sprendimą. Išsirinkdamas vieną iš alternatyvų, verslininkas neturėtų pamiršti Dievo pažado: „Mokysiu tave ir rodysiu tau kelią, kuriuo turi eiti; tau patarsiu, lydėdamas tave akimis“ (*Psalmė 32, 8*).

Problemos šalinimas ir sprendimai priimami kartu. Tam, kad išspręstume problemą, reikia žinoti, koku būdu tai padaryti. Siūlytina naudoti tokį metodą:

- pirmiausia nustatykite, ar ši situacija yra problema, ar tik sąlygos;
- aiškiai suformuluokite problemą;
- nustatykite, kas bus pasiekta ar prarasta išsprendus problemą;
- įvardinkite alternatyvius jos ir sprendimo variantus;

- nustatykite kiekvieno sprendimo kainą;
- pasirinkite vieną iš alternatyvų;
- numatykite veiksmus ir pradėkite veikti;
- įvertinkite pasiektą rezultatą.

Iš to, kas pasakyta, galima daryti išvadą, kad verslininko veikimo pagrindas priimant sprendimus ir šalinant problemas yra Dievo valios pažinimas. Dievas turi planą kiekvienam žmogui, ir tą planą Jis nori paversti realybe. Tam, kad žinotume Dievo planą, pirmiausia turime būti pasišventę vykdyti Dievo valią. Dievas žada ne tik apreikšti mums savo planą, bet ir suteikti resursų bei jėgų jam įvykdyti.

Biblijoje galima rasti nuorodų, kaip rasti sprendimus ir šalinti problemas. Nereikia pamiršti, kad nors Dievo planas yra „geras, tinkamas ir tobulas“, jį vykdydami susidursime su problemomis. Išbandymai ir problemos mums padeda bręsti ir tobulėti. Todėl į problemas neturėtume žiūrėti negatyviai, jose reikėtų matyti galimybę augti. Jas sprenddami pagal Dievo reikalavimus, mes nenusižengsime žmogui (nes žvelgsime į jį kaip artimą savo, Dievo atvaizdą), mūsų verslas klestės, bent jau nebus priešiškas bendruomenei.

Savikontrolės klausimai

1. Kodėl asmeniniai tikslai ir interesai gali sukelti etines problemas?
2. Nurodykite pagrindinius požiūrius į moralinių problemų verslo etikoje sprendimą.
3. Apibūdinkite utilitaristinį etinio elgesio modelį.
4. Įvardinkite pagrindines utilitarizmo teorijos problemas ir galimus jų sprendimo būdus.
5. Apibūdinkite etinį elgesį deontologijos požiūriu.
6. Nurodykite deontologijos teorijos sunkumus ir jos skirtingumą nuo utilitarizmo etikos.
7. Kas yra „moralinė teisė“? Apibūdinkite ją.
8. Nurodykite pagrindinius J. Rowls'o teisingumo teorijos teiginius.
9. Apibūdinkite etinį reliatyvizmą.

Klausimai diskusijai

1. Pagalvokite apie moralines problemas, su kuriomis jus susiduriate savo darbe, mokykloje? Iš kokių pozicijų jas bandote dažniausiai spręsti? Ar jūsų poelgio vertinimas labiau artimas utilitarizmui, deontologinei etikai, ar teisingumo etikai?

2. Kuri iš teisingumo koncepcijų yra jums artimesnė? Kodėl?
3. Kodėl egoizmas ar savanaudiškumas šiuolaikineje laisvos rinkos visuomenėje nėra vien neigiamos sąvokos? Pateikite argumentus - kodėl?

Literatūra

- Anzenbacher A. Etikos įvadas. Vilnius, 1995. P. 31-39; 42-78; 242-249.
- Bloom A. Ethics reliatyvizm conceptions. New York, 1998.
- Ahmed Abdel – Fathan el Asher. The islamic business enterpice. London – Sidney. 2001.
- Muhamed Bakir al –Sard . Islam and schools of economies. Karachi, 1999.
- Kozlovskij P.A. Etika kapitalizma. Sant Peterburg. 1996.
- Tawney R.h. Religion and the rise of capitalism. Pelican Books, West Drayton, 2001.
- Wojtyla K. Gėris ir vertybės // Logos. 1993. Nr. 6.
- Bentam J.I. Vvedenije v osnovanije npravstvenosti I zakonodatelstva. Moskva. 1998.
- Veikli krikščionybė versle ir ekonomikoje. V., 1996.
- Veber M. Protestantizmo etika ir kapitalizmo dvasia. V., 1998.
- Kantas I. Praktinio proto kritika. V., 1983.
- Mill D.S. Utilitarizm. O svobode. SPT. 1990.
- Petrychin J.J. Etika biznesa: sovremenyje koncepciji. // Obščestvenyje nauki. 1998. Nr.3.
- Rols D. Teorija spravedlivosti. Novosibirsk. 1995. p.37
- Ciuning R.K., Ebi D.U., Roelz Š.D. Biznes skvoz prizmu very. Moskva. 1993.
- Nash L. Good Intentions Aside: A Manager's Quide. Englewoods Cliffs. New Jersey, 1988.
- Rescher N. Analysis of the utilitarizm Formula. Belmont California. 1980.
- Zombart V. Sovremenij kapitalizm. SPB. 1916
- Schumpeter J. A. Kapitalizmas, socializmas demokratija. V., 1998. p. 24-25.
- Guseinov A.A. Kratkaja istorija etiki. Moskva, 1995.

Priedas Nr. 1

Ištrauka iš Senojo Testamento „Išėjimo arba antrosios Mozės knygos“

Iš skyriaus “Šventieji Dievo Įsakymai”

„Ir Dievas kalbejo Mozei visus šiuos žodžius:

Aš esu Viešpats, tavo Dievas, kuris išvedžiau tave iš Egipto žemes, iš vergijos namų.

Neturėk kitų Dievų be Manęs.

Nesidaryk sau jokio paveikslo ar dievaičio, kuris panašus būtų į tai, kas aukštai danguje arba žemai žemeje, ar vandenyje, ar po žeme yra.

Nesimelsk jų ir netarnauk jiems! Nes Aš esu Viešpats, tavo Dievas, didžiai keršijąs Dievas, atlankąs tėvų nusidėjimus ant vaikų iki trečios ir ketvirtos kartos tų, kurie Manę nekenčia ir pasigaili daugelio tūkstančių, kurie Mane myli ir laiko Mano įsakymus.

Neminėk be reikalo vardo Viešpaties, tavojo Dievo, nes Viešpats nepaliks nenubaudęs to, kuris Jo vardą be reikalo vartoja.

Atmink pašvęsti šventąją dieną. Šešias dienas turi dirbti ir visus savo darbus atlikti. Bet septintoji diena yra Viešpaties, tavo Dievo sabata. Ta dieną neturi jokio darbo dirbti, nei tavo sūnus, nei duktė, nei tavo bernas, nei tavo tarnaitė, nei tavo galvijai, nei tavo ateivis, kuris tavo namuose yra. Nes per šešias dienas Viešpats sutvėrė dangų ir žemę, ir jūras ir visa, kas jose yra ir ilsėjosi septintąją dieną. Todėl palaimino Viešpats sabatą ir padarė ją šventa.

Gerbk tėvą ir motiną, kad ilgai gyventumei žemeje, kurią tau Viešpats, tavo Dievas duoda.

Neužmušk.

Nepaleistuvauk

Nevok.

Neliūdyk neteisingai prieš savo artimą.

Negeisk savo artimo namų. Negeisk savo artimo moters, nei jo tarno, nei tarnaitės, nei jo jaučio, nei jo asilo, nei viso to, kas tavo artimui priklauso.”

Iš skyriaus - “Teisingumas”

“Nepatikėk nepagristam skundai, kad nepasidarytumei neteisiu liudininku.

Neprišidėk prie daugumos pikta daryti. Neliūdyk teisme pagal daugumos norą, nukrypdamas nuo tiesos.

Nepataikauk pavargėliui teisme, jei jis yra kaltas.

Nepriimk kyšių, nes dovanos apakina ir padoriųjų akis ir iškraipo teisiniojo bylą.

Nelaiduok visu savo turtu. Jei laiduosi, atsimink, kad tau gali prisieiti ir užmokėti (Siracho 7,8-16)

Nedaryk nieko pikto, tai ir tau nieko pikto neatsitiks (Siracho 6,7)

Neskriausk ištikimo tarno ar pasišventusio darbininko. (Siracho 7,8)

Kaip vinis mūro plytų tarpe įkalta, taip glūdi ir nuodėmė tarp pirkėjo ir pardavėjo (Siracho 27,3)

Žaizdas galima aprišti, ir vėl susitarti po susipykimų, bet paslapčių išdavėjui nėra vilties savo klaidos atitaisyti (Siracho, 27,23)

Turtingas yra tas, kuris kuris dirba, susitaupo pinigų, sustoja ir jais naudojasi (Siracho 31,3)

Nesitark su tokiu, kuriuo negalima pasitikėti ir neklausk patarimų tokių, kurie tau pavydi (Siracho 37,11)

Neteisybe įsigytas turtas nueina niekais, bet sunkiai uždirbtasis didėja (Patarlių knyga, 13,11)

Kas sunkiai dirba, susikrauna turtus, o kas tik kalba, tas tik skursta (Patarlių knyga, 14,23)

(*Šaltinis: Šventasis Raštas. Senojo Testamento kygos. Išėjimo arba antroji Mozes knyga (20 skyrius). (Parengė Alfredas Vėlius. Word wide printing Duncanville, USA. 1998. P.79-80.;83)*

Priedas Nr.2

Nors žydų etika pirmiausia taikytina išpažįstantiems judaizmą, tačiau kaip nurodo Markas Švarcas ir Mejeris Tamaris, sudarę žemiau pateiktą verslo moralinį kodeksą, ji gali būti naudinga ir įdomi ir kitiems. Šis kodeksas – tai bandymas susintetinti du mąstymo būdus: šiuolaikinę pasaulietinę koncepciją ir judaizmo pagrindus siekiant sukurti bendrą verslo moralinį kodeksą.

Verslo moralinis kodeksas pagal judėjų teisę

Pagrindiniai teiginiai

Gerbūvis: Kiekvienas iš mūsų tiesiog žmogus, valdytojas ar tarnautojas siekia gero ir naudos, ir šis mūsų polinkis yra toks naturalus kaip būtinumas apsirūpinti maistu, apranga ar sekso paslaugomis.

Nors šie poreikiai yra visai teisėti, jie turi būti pamatuoti moraliniais pagrindais. Tuo visai nesiekama atimti iš žmonių galimybę siekti gerbūvio, bet tai reikia nuskaidrinti ir padaryti neatimama teise. Žemiau pateikiamas kodeksas tai bandymas aprūpinti žmones moraliniais pagrindais.

Teisingumas ir tesėtumas: tai du pamatiniai principai, sukuriantys pagrindą visai mūsų veiklai, kuri siejasi su verslu. Kitais žodžiais tariant, kiekvienas ne tik turi paisyti įstatymo raidės, bet ir tureti išlavintą teisinę sąmonę. Dievas yra ne tik Karalius, bet ir Tėvas.

Dievo vardas: Atminkite, kad kiekvieną kartą, kai mes turime reikalą su klientais, tiekėjais ir konkurentais, mes turime daugybę galimybių ir tuo mes metame iššūkį sau ir savo likimui. Mes galime veikti taip, kad pašlovintume savo veiksmais Dievo vardą arba taip, kad jį suterštume. Renkamės visada mes.

Santykis su įstatymu: Mes vadovaujamės tuo principu, kad valstybės įstatymu turi būti laikomasi, jeigu jie neprieštaruoja jūdaiizmo įstatymams. Todėl mes visada turime tikrinti ar atitinka mūsų profesinė veikla šalies, kurioje mes dirbame, įstatymus, nepaisant to, kaip sunku mums būtų jų laikytis.

Kontraktu (sutarčiu) laikymasis: Nors kartais teisiškai mes turime galimybę nesilaikyti sutarties įsipareigojimu, visada turime stengtis vykdyti visus įsipareigojimus, kuriuos esame patvirtinę savo parašu. Taip dera elgtis ir situacijose, kuriose negresia joks piniginis – kreditinis nuostolis kitai pusei arba kita puse padaro finansinę žalą mūsų firmai.

Akcininkai ir vykduantieji asmenys.

Trūkumai: Atrodo, jūdaiizmas nesusieja akcininkų ir firmos valdytojų (direktorių) jokiomis moralinėmis normomis: jie nepraeina specialaus dvasinio mokymo, padedančio bendrauti su turtingais žmonėmis ir jų agentais. Tačiau pagrindiniai akcininkai turi matyti, kad direktorius vadovaujasi kodekso normomis ir privalo pastebėti, kai to jis nedaro. Jeigu meneidžeriai nesugeba daryti poveikio bendrai politikai, tai jie priverčiami parduoti savo akcijų dalį korporacijai. Meneidžeriai kaip akcininkų agentai, atsakingi už vadovavimą korporacijai, pagal jos etinį kodeksą. Tačiau dėl žmogiškųjų silpnųjų meneidžeriai ir firmos tarnautojai ne visada griežtai laikosi bendro moralinio kodekso, kol šis kodeksas nėra akcininkų aprobuotas ir paskelbtas vykdančiųjų direktorių elgesio deklaracija.

Bendradarbiai.

Darbo užmokestis: Firma išmokės darbo užmokestį visiems savo bendradarbiams nustatytą dieną, be jokių užlaikymų. Taip pat mes susilaikysime nuo kreditinio darbo užmokesčio (lengvatų, atidėto piniginio apdovanojimo už darbo rezultatus), jeigu jis mums bus žalingas.

Darbo politika: Darbinių santykių srityje mes turime laikytis užimtumo susitarimų, kurie įtvirtinti vietiniuose įstatymuose, taip pat paklusti vietinei muitinei. Nors mes neprivalome garantuoti darbo vietos saugumo darbuotojams, mes privalome padėti tiems bendradarbiams, kurie buvo atleisti (pvz., suteikti beprocentines paskolas arba pasirūpinti jų perkvalifikavimu). Iškilus darbuotojų mažinimo klausimui, teisė priimti sprendimą turėtų būti palikta kiekvieną kartą patiems darbuotojams, kai tai yra įmanoma. Mūsų firma privalo suteikti išeitines pašalpas, pensijas ir dalinį užimtumą, taip pat padėti vyresnio amžiaus darbininkams, kurie daugiau jau nebegali atlikti savo darbo. Mes privalome apsaugoti savo darbuotojus nuo galimos fizinės žalos ir, žinoma, suteikti kompensaciją dėl ligos, susijusios su darbine veikla.

Vagystė: Mūsų bendradarbiai vengs dalyvauti bet kokiose vagystės formuose, įskaitant naudojimąsi firmos turtu ar aptarnavimo paslaugomis (pavyzdžiui, tarp miestiniu telefonu, daugimo aparatūra ar faksu) asmeniniais tikslais. Tai liečia ir naudojimąsi neteisėta programine įranga.

Prekyba firmos viduje: Bendradarbiai neprekaus firmos viduje, nes tai yra ne tik valstybinių įstatymų, bet ir judaizmo įstatymų pažeidimas.

Kyšiai: Mes neimsime ir neduosime kyšių, nevykdysime neteisėtų mokėjimų mūsų veikloje. Tai būtų tolygu vagystei arba neleistinu poveikiu tam, su kuriuo turime reikalus.

Klientai: Mes stengsimės nekelti kainų savo prekėms ir paslaugoms, kad jos būtų aukštesnės už rinkos kainas, kol vartotojas pats nesuvoks, kad mokėdamas aukštesnę kainą, jis turės papildomos naudos. Priešingu atveju mes būsimės apkaltinti aukštesnės kainos reikalavimu.

Pardavimo metodai: Mūsų firma nepripažįsta šūkio: „Pirkėjau, saugokis“. Priešingai - mes garantuojame pirkėjui tikslios ir pilnos informacijos apie savo prekių ir paslaugų kokybę ir pobūdį gavimą, be jokio defektų ar trūkumų nuslėpimo. Visos prekės ir paslaugos bus teikiamos pagal punktus, numatytus sutartyje ar reklamoje. Jokie dirbiniai ar paslaugos negali būti reklamuojami, jeigu jie liečia trumpalaikį malonumą, nerealistinius ar gerokai padidintus poreikius arba orientuoti į abejotiną paklausa. Tai būtų tolygu akmens padejimui kelyje, kuriuo keliauja aklas žmogus ar svetimos nuomones vagystė.

Firma ne pardavinės prekių ar paslaugų, kurios yra kenksmingos tiek fiziškai, tiek moraliai, netgi ir tais atvejais, kai tokie pardavimai yra juridškai teisėti arba atitinka pirkėjo poreikius.

Interesų konfliktas: Meneidžeriai neduos vartotojams patarimų, jeigu juose glūdi interesų konfliktas. Priešingu atveju tai galėtų tik suklaidinti vartotoją.

Konkurentai

Sanykiai su konkurentais: Nors mūsų firma gali išeiti į naują rinką ir konkuruoti su ten jau dirbančiomis firmomis, bet ji nedarys taip, kad tos firmos visiškai prarastų pajamų šaltinius. Mūsų firma taip pat aktyviai nesistengs pervilioti konkurentų darbuotojus, o paprašys rabino patarimo – kokiomis aplinkybėmis tokie veiksmai (darbuotojų perviliojimas) yra leistini.

Tiekejai

Kvotų gavimas: Mes neimsime kvotų iš tiekėjų, jeigu nesiruošime pirkti iš jų medžiagas. Priešingu atveju mes verstume juos laukti ir tureti viltį, kad mes iš jų pirksime pirkinį, viltį, kuriai nelemta išsipildyti, ir tai būtų tam tikra jų eksploatacijos forma.

Skolų išmokėjimas: Mes privalome išmokėti visas skolas sutartu laiku. Jeigu mes norėsime pasinaudoti Bankroto įstatymo punktu, ginančiu skolininką, tai mes paprašysime rabino patarimo.

Investuotojai

Neteisinga informacija: Mes stengsimės tiksliai pateikti visą finansinę ir buhalterinę informaciją. Priešingu atveju mes pažeistume informacijos patikimumo principą ir suklaidintume savo investuotojus..

Bendruomenė

Makroekonominė politika: Mūsų labdaringa veikla apims dalyvavimą vyriausybės vykdomoje pagyvenusių žmonių, invalidų, nepasiturinčiųjų ir visuomenės marginalų paramos programoje.

Aplinkos apsauga: Mūsų firma darys viską, kas imanoma, kad išsaugotų aplinką, kurioje mes dirbame. Mes privalome daryti viską, kad nebūtų teršiami vandenys, oras, dirva, ir užtikrinti kompensaciją už bet kokią nesąmoningai padarytą žalą aplinkai.

5.Tema. VERSLO ORGANIZACIJOS KULŪRA IR ETIKA

1. Verslo organizacijų kultūrų tipologija
2. Verslo organizacijos kultūra ir darbuotojų poreikių tenkinimas
3. Verslo organizacijos elgsenos priklausomybė nuo vertybinių orientacijų
4. Verslo organizacija ir jos moraliniai standartai.
5. Verslo organizacijos etinio lygio kėlimo būdai ir priemonės

5.1. Verslo organizacijų kultūrų tipologija.

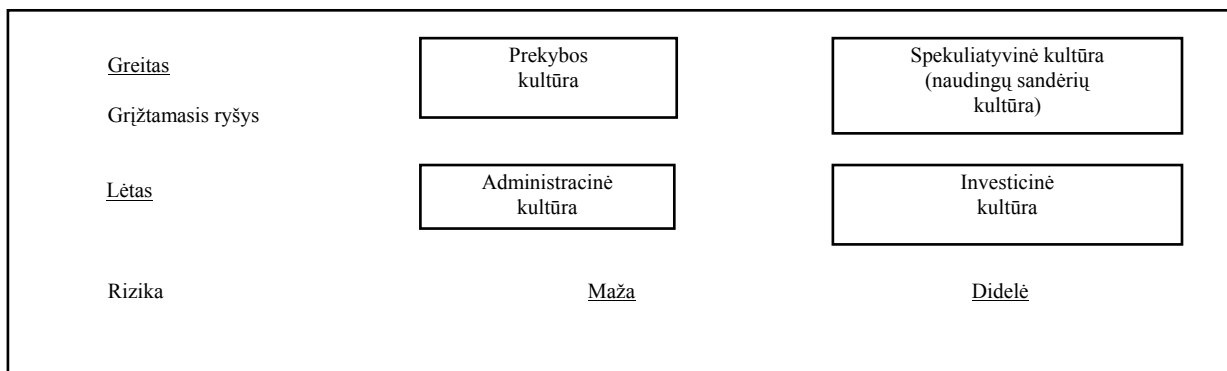
Patirtis rodo, kad daugelis žmonių, dirbdami verslo organizacijoje, eina į kompromisą su savo moraliniais įsitikinimais. Svarbią vietą čia užima vertybių sistema, reguliuojanti etinius santykius organizacijose. Paprastai ji dar vadinama *bendrovės (verslo organizacijos) etika*.

Bendrovės etika skirtingai nuo universaliosios etikos yra sąlygota konkrečios organizacijos veiklos ir keliamų tikslų ypatumų, o taip pat istoriškai susiklosčiusių elgesio stereotipų, būdingų šiai organizacijai. Bendrovės etika yra dalis žymiai platesnės normatyvinės sistemos, vadinamos *bendrovės (verslo organizacijos) kultūra*. Pastaroji inkorporuoja ne tik etines, bet ir kitas vertybes, taip pat įsitikinimus, ritualus ir simbolius. Kitaip tariant, ją domina : kokie mitai paplitę organizacijoje, kokios istorijos ir legendos čia pasakojamos, kokie įvykiai labiausiai švenčiami ir pasižymi atitinkamų ceremonijų atlikimu, , kokie egzistuoja ritualai, kas slepiasi po jais, kas turi lemiamos įtakos priimant sprendimus, kokios yra puoselėjamos tradicijos, kaip jos perduodamos, kokia organizacijos kalba (tipiškiausios frazės) ir t.t.. Visa tai ir nusako organizacijos kultūrą.

Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja nerašytos, dažnai neturinčios aiškios išraiškos normos ir abipusiai lūkesčiai, kurie daro didelę įtaką kolektyvo narių elgesiui. Organizacija, kaip ir pavieniai žmonės yra valdomi įvairių jėgų, tame tarpe ir baimės, *tabu* ir dalinai iracionalių veiksmų , apie kuriuos nekalbama, kurie vargiai ar yra darbuotojų , ypač ilgą laiką dirbančių , suvokiami , bet daro jiems didelį poveikį. Niekam nekyla net mintis, kad jis *tai* galėtų padaryti n e taip, kaip įpratęs daryti, o kitaip.

Norint teisingiau įvertinti konkrečios organizacijos vertybinių orientacijų savitumą, būtina pasiaiškinti verslo organizacijų kultūrų tipologiją. Reikia pastebėti, kad egzistuoja daugybė tokių kultūrų, kadangi egzistuoja daugybė gamybos šakų ir žmogiškosios veiklos sferų. Nepaisant to, siekiama visas jas suvesti į tam tikrus tipus, t.y. juos tipologizuoti.

Vokiečių verslo specialistas R. Riutinger`is nurodo 4 verslo organizacijų kultūrų tipus, kurie pavaizduoti žemiau pateikiamoje schemoje.



(Šaltinis: R.Riutinger. Kultura predprenimatelstva. M., 1992. P.89)

Šioje schemoje panaudoti du veiksniai, darantys kultūros didelį netiesioginį poveikį:

- rizikos (kiek vieni ar kiti sprendimai ir konkretūs veiksmai yra objektyviai rizikingi, ir kiek tik atrodo tokiais subjektyviai);
- grįžtamasis ryšys (kaip greitai išaiškėja priimto sprendimo teisingumas ar klaidingumas).

Pagal šiuos du kriterijus skiriamos 4 organizacijų kultūrų tipai.:

- Prekybos kultūra,
- Naudingų sandėrių kultūra (spekuliatyvinė kultūra),
- Administracinė ir
- Investicinė.

Prekybos kultūra

Ji pasižymi:

- 1) greitu grįžtamuju ryšiu,
- 2) palyginti maža rizika.

Ši kultūra vystosi - prekybinėse organizacijose, tiekimo firmose, dalinai kompiuterių gamybos sferoje, smulkaus nekilnojamojo turto agentūrose, automobilių prekyboje, parduodant prekes į namus, smulkioje prekyboje ir t.t.

Čia sėkmė priklauso nuo kontaktų kiekio su pirkėjais ir nuo išradingumo siekiant sudominti pirkėją įsigyti siūlomą prekę. Kadangi pavienis sandėris negresia bankrotu, tai ir rizika palyginti maža.

Be to, čia per trumpą laiką galima nustatyti, kas turi paklausą rinkoje, o kas ne ir atitinkamai persiorientuoti.

Šio tipo firmose daugiausia dirba jauni, ieškantys žmonės. Tai - draugiški, be didesnių dvasinių poreikių, iškalbūs, aktyvūs žmonės. Jie linkę priimti greitus ir nesudėtingus sprendimus. Nelinkę sukti sau galvos ir mieliau bando praktikoje vis naujus pirkėjų sudominimo būdus. Jiems būdingas noras veikti.

Aktyvus bendravimas ir pasikeitimas nuomonėmis prekybos įmonės kultūrai suteikia komunikatyvumo ir kolektyviškumo dvasios. Neatsitiktinai prekybos įmonėse bendri renginiai, pasilinksminimai yra įprastas dalykas. Prekybos firmų darbuotojai noriai dalyvauja seminaruose, išvykose, ekskursijose, parodose.

Prekybos įmonės sėkmė matuojama - realizuotų prekių apimtimi, o ne rizika. Sėkmingi sandėriai - švenčiami. Finansiniai stimulai ne visada darbuotojams turi pirmąją reikšmę. Jų veikimo motyvacijai įtakos turi supratimas, kad jis priklauso komandai, kuriai sekasi ir jie jaučiasi esą tos sėkmės dalininkais.

Tačiau prekybos įmonės kultūra turi ir savų trūkumų:

Kiekybė čia svarbiau už kokybę. Stiprus noras parduoti prekę bet kokia kaina, neskatina galvoti apie to pardavimo (kartais nekokybiško) pasekmes (vartotojų skundai, teismai) firmos įvaizdžio smukimas.

Dominuoja greitos sėkmės mąstymas. Laikomasi pažiūros, kad greita sėkmė gali vienintelė išgelbėti įmonę, todėl negalvojama apie tai, kaip tą sėkmę padaryti „pastovia“, neatsitiktine.

Darbuotojai jaučia ryšį labiau su bendradarbiais, negu įmone. Neatsitiktinai draudimo firmose ištisi kolektyvai pereina dirbti į kitą draudimo organizaciją: jie nėra susiję su darbdaviu stipriai. Kilus krizei, darbuotojai neturi kantrybės ir jėgų likti su firma ir ją palieka. Ištikimybės firmai – jausmas gan silpnas.

Prekybos sferoje darbuotojai nesensta. Darbuotojų kaita tokia didelė, kad amžiaus vidurkis palyginus nedidelis. Tačiau prekybos įmonė praranda išeinančius darbuotojus, kurie galėtų kelti įmonės kultūrą. Nenuostabu, kad ir Lietuvoje prekybos firmų kultūra nėra aukšta, nes žmonės jauni, didelė kadrų kaita.

Prekybos įmonės stengiasi kelti savo kultūrą, minimalizuoti neigiamus procesus.

Pagrindinės problemos: su kuriomis susiduriama : kaip nuraminti darbuotojus, aistringai ieškančius veiklos, kaip išvengti paviršutiniškų ir trumparegiškų sprendimų. Neatsitiktinai „IBM“ firmoje darbo vietose kabo lentelės su užrašu „Galvok“, (t.y.) ieškok pamatuoto santykio tarp kokybės ir aktyvumo, tarp stabilumo ir augimo.

Naudingų sandėrių kultūra (spekuliacinė kultūra)

Šiai kultūrai būdinga - greitas grįžtamasis ryšys, rodantis sėkmingą ar nesėkmingą firmos veiksmą ir didelę riziką.

Ši kultūra būdinga - mados verslo, kosmetikos firmoms, profesionalaus sporto, reklamos, įgyvendinančioms rizikingus finansinius projektus, firmoms.

Pagrindinė strategija - greitas pasinaudojimas suteiktu šansu. Greitas sandėris ir greitas pinigų gavimas. Šio tipo įmonių darbuotojai - jauni arba dviasidebiai jauni įmonės. Pasižymi individualistiniais jausmais ir aukštai vertinantys save ir savo sugebėjimus. Jie vadovaujasi principu „Parodyk viršūnę ir aš į ją įkopsiu!“.

Spekuliatyvinės kultūros terpė išugdo tokias dalykinio žmogaus savybes kaip - agresyvumas, kovingumas, tvirtumas priimant sprendimus ir siekiant juos įgyvendinti. Jis nuolat lenktyniauja su kitais. Nelinkęs parodyti savo jausmų ir emocijų. Slegiami būtinumo nuolat priiminėti sprendimus naštos, žmonės išsišaknija, įauga į rizikos ir sprendimų priėmimo sferą: rizika - tampa netyčia jū gyvenimo dalimi.

Bendraudami su kitais, jie nesimėto žodžiais, kontaktai trumpi. Pavyzdžiui, biržoje tarpusavy bendrauja trumpomis replikomis ir gestais.

Bendradarbiavimas kolektyvo viduje sunkiai galimas, nes per daug visi individualistai. Sunkiai sekasi žaisti ir kolektyvinius žaidimus versle.

Karštligiška veikla ir konkurencijos našta neskatina stabilų ir brandžių grupių augimo. Kadangi kiekvieno spekuliatyvinio sandėrio tikslas - pelno gavimas, tai firmos darbuotojai sėkmę pajunta, ypač gaudami dideles premijas ir dalį pelno. Galima tapti turtuoliu per naktį. Amerikiečiai tai vadina „daryti gražius pinigus“ arba jų netekti. Plačiai paplitęs posakis: „Bus diena, bus doleris“.

Tačiau atpildas galimas ir ne tik materialinis. Spekuliatyvinės kultūros sferose sumanieji pagerbiami kuriant „žvaigždžių“ kultus.

Tokios įmonės ypač mėgsta pabrėžti, kad jos naudoja naujausiais menedžmento metodais: taip kuriamas įvaizdis, jog viskas vyksta sklandžiai, be jokių karštligiškų sprendimų. Tačiau iš tiesų taip nėra. Vyksta žaidimas, darbuotojai - žaidėjai. O kiekvienas žaidėjas iš prigimties prietaringas. Todėl jiems būdingos keistenybės - elgesyje ir aprangoje. Pavyzdžiui, vieni mano, kad sėkmę atneša tik raudonos spalvos švarkas, kiti - priešingai. Grupė sėkmingų investitorių gali atsisakyti įrašyti pavardę naujo partnerio, jeigu tektų apversti puslapį ar įrašyti naujame. Sunku nurodyti spekuliatyvinės kultūros pranašumus. Tie pranašumai - tai savotiška scena, kurioje vaidina aktoriai. Kadangi čia kalbama ne apie gamybą kokybiško produkto, ne apie gerą servisą ar įnašą į visuomenės gerovę, tai pagrindinis motyvas gan banalus - pelno gavimas - greitai ir be gamybinio darbo.

Tokia spekuliatyvinė kultūra gimsta ir tarpsta ten, kur vyrauja agresyvumas, prietariai ir kolegialumo stoka. Čia nekalbama apie nesėkmės ar jų priežastis. Apie tai niekas nežino. Tokiom sąlygom negali būti išvystytos kultūros, kadangi nėra to, ką galima būtų perduoti kitiems (t.y. agresyvumo negalima perduoti - jį reikia išsiugdyti).

Spekuliatyvinę kultūrą galima paaiškinti tik žaidėjo azartu; nes būtent spekuliaciniai sandėriai užtikrina žaidėjui aštrius pojūčius. Profesionalas spekuliantas vertybiniais popieriais visą dieną įtampoje. Tai suteikia malonumą ir galimybę praturtėti. Bet tai - laimės dalykas. Garantijų - jokių.

Administracinė kultūra

Jai būdinga: 1) žemas rizikos laipsnis ir 2) lėtas grįžtamasis ryšys tarp priimtinių sprendimų ir jų sėkmės rinkoje.

Administracinė kultūra ryški - visuomenės aptarnavimo organizacijose, bankuose ir draudimo kompanijose. Strateginiu požiūriu šios įmonės didžiausią dėmesį skiria klientų aptarnavimo kokybei. Jose stipriai pasireiškia ginties ir išlikimo tendencijos. Darbuotojai - tvarkingi, rimti, pedantiški, nuolankūs, greitai prisitaikantys prie aplinkos bet kartu ir labai atsargūs žmonės. Sprendimus priima gerai apmąstę, neskubėdami, be to, linkę papildomai apsidrausti.

Bendravimas administracinės kultūros sferoje grindžiamas solidumu ir pabrėžtina pagarba hierarchijai.

Kooperacija tarp darbuotojų - santykinė. Dirbdami jie nesijaučia esą per daug laimingi, kadangi nėra grįžtamojo ryšio su klientais: tik esant nesklandumams klientai kreipiasi į juos.

Pagrindinį dėmesį jie skiria tam, *kaip padaryti, o ne tam, ką padaryti*. Taigi pirmame plane - forma, o rezultatas - tolimesniame.

Ryšio tarp rezultato ir atlyginimo beveik nėra. (Visi gauna nustatytą atlyginimą). Sulaukę atitinkamo amžiaus praktiškai visi paaukštinami pareigose.

Egzistuoja eilė reikalų, atspindinčių tvarką firmoje:

- Visais klausimais daromi protokoliniai įrašai
- Visi dokumentai griežtai saugomi, todėl reikalui esant galima įrodyti savo nekaltumą (dirbam pagal instrukciją)
- Procedūros atlikimas svarbiau už rezultatą
- Įsakymas yra įsakymas, nesvarbu koks – tiek protingas, tiek neprotingas. (Paklusnumo reikalavimas.)
- Darbuotojai gyvena tendencingame, dirbtinai izoliuotame pasaulyje, kur pervertinami visi netgi mažiausi įvykiai (didelė gandų sklaida). Ryšys su išoriniu pasauliu menkas. Pasekoje įtampa tarp darbuotojų ir išorinio pasaulio auga, kadangi negalima išaiškinti aplinkiniams žmonėms sprendimų, kurie yra iš esmės neprotingi, bet sprendimai.
- Didelę reikšmę čia turi vardai ir titulai - jie svarbesni už pinigus.

Nors daugelis supranta, kad be administracijos neapsieitų, administracinė kultūra kelia daugelio nepasitenkinimą. Ji asocijuojasi su biurokratizmu, absurdiškumu, neefektyvumu ir nesugebėjimu padaryti pačių būtiniausių dalykų. Politikai susilaukia pritarimo, kai jie kritikuoja valdininkus. Tačiau jie elgiasi gudriai, kai tiems patiems valdininkams paveda padėti pataisyti, nors puikiai supranta, kad jie tos sistemos negalės pakeisti: viskas liks kaip buvę. Todėl į šią politikų valdininkijos kritiką reikia žiūrėti blaiviai.

Administracinė kultūra liečia tiek valstybines struktūras, tiek privatų verslą. Įmonių administravimas svarbus dalykas. Firmos administracijos veiklos tikslas - sutvarkyti valdymo veiksmus ir maksimaliai protingai juos realizuoti.

Administracija - neužgrobia naujų rinkių, nenaudoja pelno ir procentų, mažai turi įtakos firmos įvaizdžio formavimui visuomenės akyse. Tačiau administracija vaidina svarbų vaidmenį, kai švenčiami jubiliejai, vyksta paaukštinimai tarnyboje. Tuomet ji - atsigręžia į konkretų žmogų. Švenčiamas ne tikslo pasiekimas, bet šventimo objektu yra pats žmogus.

Kol administracija veikia gerai - visi patenkinti. Niekas negiria - darbo užmokesčio skyriaus, jei darbuotojas gauna laiku atlyginimą. Tačiau sutrikus reikalams, tuoj pat prasideda kalbos apie chaosą ir prastą administracijos darbą. Administracija ir jos „klientai“ gyvena nuolatinio negatyvaus spaudos požiūrio į juos sąlygomis.

Investicinė kultūra

Investicinė kultūra - būdinga naftos kompanijoms, investiciniams bankams, statybos firmoms, dalinai gamybos priemonių gamybos firmoms. Šių firmų veikla orientuota į ateitį. Jai būdinga tai, kad nepaisant didelės rizikos, jos investuoja stambias lėšas į projektus, apie kurių įgyvendinimo sėkmę ar nesėkmę ilgą laiką iš rinkos nesulaukia jokios informacijos (signalų).

Darbuotojai čia dirba atsakingai, rimtai, apdairiai, kantriai, kadangi jiems tenka gyventi neapibrėžtumo sąlygomis. Užimantys firmoje aukštas pareigas rizikuoja ne tik savo karjera, bet ir įmonės ateitimi.

Sprendimai, kuriuos priima vadovybė, kruopščiai analizuojami. Negalima apsirinkti. Didelę reikšmę turi patirtis, taip pat naujos idėjos, kurios gali būti drąsiai siūlomos - jos bus atidžiai analizuojamos.

Organai, kurie priima sprendimus, gerbia autoritetą ir profesionalų žinojimą (ekspertų nuomonę).

Čia laikomasi kartą priimtų susitarimų ir sprendimų.

Darbuotojai tarpusavy bendrauja dažnai ir aptaria visas detales. Susirinkimuose elgiasi mandagiai ir pagarbiai - nes visi jaučiasi glaudžiai susiję. Sprendimai, priimti neapibrėžtumo atmosferoje, sutelkia žmones.

Padaryti karjerą čia nėra paprasta. Apie darbuotoją sako „Pas mus dirba tik 5 metus, dar anksti ką nors apie jį pasakyti“. Investicinės kultūros įmonėje iš darbuotojo reikalaujama kantrybės ir jis jos turi. Greitai čia karjeros nepadarysi.

Ši kultūra skatina mokslo atradimus. Tačiau tai vyksta labai lėtai. Ją labai žeidžia trumparegiški konjungtūriniai sprendimai, susiję su atskirų firmos padalinių likvidavimu. Karjera, produktai ir pelnas čia auga iš lėto. Bet visa, kas čia sukurama - yra patikima.

Čia aptarti verslo organizacijų kultūrų tipai yra plačiai diskutuojami, siekiant nustatyti, kuris iš jų geresnis? Kita vertus, nėra lengva pasakyti - kuriam tipui pati firma galėtų save priskirti. Norint atsakyti į šį klausimą, dera pirmiausia atsakyti į tokius klausimus:

- Ar firmos verslo strategija ir kultūra atitinka tam, kas būdinga šiai verslo šakai, arba tam, ką šakos vadovai apie tai žino? (Turi apie tai savo supratimą.)
- Kame glūdi šios kultūros privalumai ir trūkumai? (Ar firma yra pasirengusi tai laikyti vertybėmis?)
- Kokie būdingi kultūros bruožai padeda įgyvendinti įmonės strateginius tikslus, o kokie trukdo?
- Kur akivaizdūs perlenkimai.?

- Kur egzistuoja prieštaravimai ir kaip jie reiškiasi firmos veikloje ?
- Kada esama kultūra taps pagalbininku realizuojant firmos strateginius tikslus (ką reikia daryti)?
- Ar firma turi reikalingų darbuotojų ir vadovų, galinčių šią kultūrą savo asmeniniu pavyzdžiu pademonstruoti?
- Kas daroma siekiant tokius žmones firmoje turėti ir juos ugdyti?.
- Kur esama silpnų vietų ir prieštaravimų priimant sprendimus, kaip vyksta darbuotojų bendravimas ir kaip nustatomos sprendimų pasekmės?
- Kaip žiūrima į vertybes ir etinių normų laikymąsi?
- Pagaliau – kaip žiūrima į darbuotojų poreikius ir jų tenkinimą?

5.2. Verslo organizacijos kultūra ir darbuotojų poreikių tenkinimas

Akivaizdu, kad puoselėjama verslo organizacijos kultūra suponuoja ir požiūrį į darbuotojų poreikius ir jų tenkinimo galimybes. JAV verslo specialistas Rodžeris Charisonas pateikia keletą verslo organizacijų tipų, turinčių skirtingas orientacijas, kurios sąlygoja įmonės tikslų ir darbuotojų poreikių suderinamumą.

1. **Orientacija į valdžią** (organizacijos, kurioms būdinga orientacija į valdžią)

Verslo organizacijos, kurios orientuojasi į valdžią, jos turėjimą ir išplėtimą, visada stengiasi dominuoti verslo pasaulyje.. Stovintys prie firmos vairo stengiasi absoliučiai kontroliuoti ir savo pavaldinių veiksmus. Rinkos, resursai, interesų ir įtakos sferos čia uoliai saugomos. Verslo organizacija nuolat stengiasi patenkinti savo poreikius kitų firmų sąskaita, ypač silpnesniųjų.

Ši orientacija buvo būdinga 1970-ųjų tarptautiniams konglomeratams, kurie pirkė ir pardavinėjo firmas kaip konservus, neatsižvelgdama, kad firmose dirba žmonės, ir nesirūpindami visuotine gerove, o tik savąja. Augimo idėja joms buvo savitiksliis dalykas: svarbu daugiau supirkt. Išorėje - jos veikė net peržengdamos įstatymus, šalies viduje - veikė pagal „džiunglių įstatymus“.

Dabartiniu metu transnacionalinės korporacijos jau linkusios įvertinti savo firmų struktūrų ypatumus ir koncentruoja dėmesį į atskiras verslo šakas.

Šiandien orientacija į valdžią pastebima įmonėse, kuriose tvarkomasi dar patriarchaliniiais valdymo metodais. Į darbuotojus žiūrima kaip “šeimynos” žmones ir rūpinimasis jais - firmos pareiga. Tačiau ši globa kartu remiasi ir geležine vadovo ranka: globoju tave, bet privalai daryti tai, ką sakau.

2. **Orientacija į vaidmenis** (verslas organizacijos, kurioms būdinga orientacija į vaidmenis)

Priešingai įmonėms, kurios remiasi griežta autokratija, įmonėse, orientuotose į deramą vaidmenų atlikimą, remiamasi racionalių vaidmenų atlikimu: kiekvienas turi savo vaidmenį, pareigas firmoje ir privalo pats stengtis jas deramai atlikti.

Konfliktai tarp partnerių firmoje reguliuojami susitarimais, atitinkamom taisyklėm ir procedūrom. Pareigos pasidalytos ir kiekvienas gerbia kito autonomiją. Griežtai laikomasi pareigų hierarchijos principo. Sugebėjimas stabiliai dirbti, pagarba čia taip aukštai vertinami, kaip ir profesiniai sugebėjimai. Ypač vertinamas korektiškas elgesys - jis svarbiau negu trumpalaikė sėkmė.

Todėl šio tipo verslo organizacijos vystosi lėtai, nes orientuojasi į vaidmenų atlikimą - profesionalų ir patikimą. O profesionalumas išugdomas greitai. Aišku, komercinės organizacijos vargu ar gali sau leisti pilnai pasinaudoti orientacijos į vaidmenis galimybėmis. To datyti tiesiog neleistų dinamiškos rinkos.

Tačiau monopolinėse firmose, kur svarbu pastovus stabilumas ir korektiškumas, firma gali orientotis į vaidmenų atlikimą (t.y. remtis darbuotojų profesionaliu pareigų atlikimu, jų susiklausymu ir darna, kuri nereikalauja papildomo vadovo įsikišimo: sėkmę garantuoja tinkamas darbuotojų vaidmenų atlikimas (profesionalus, todėl patikimas ir nekontroliuojamas).

3. **Probleminė orientacija** (verslo organizacijos, kurioms būdingas noras išspręsti problemą)

Probleminės orientacijos firmos į pirmą planą kelia sėkmę, rezultatą. Visos organizacijos struktūros, jų veikla yra nukreipiamos tikslui pasiekti. Priežastys ir sąlygos, kurios trukdo tikslą pasiekti transformuojamos, nukenksminamos ar pašalinamos. Firmos vadovai, kurie trukdo, sabotuoja tikslo siekimą, nušalinami. Darbuotojai nesusidorojantys su darbu, pakeičiami kitais.

Asmeniniai poreikiai ir socialiniai įsipareigojimai ignoruojami. Svarbiausia - išspręsti problemą, ir judėti į priekį.

Autoritetas pripažįstamas tik tuo atveju, jeigu savo pirmumą įrodo žinių kokybe, sugebėjimais ir mokėjimu spręsti konkrečias problemas praktiškai.

Valdžia ir užimamas postas – dar neužtikrina autoriteto.

Nejaučia sąžinės graužaties, jei pažeidžiami įstatymai ir taisyklės, kurios trukdo problemos sprendimui. Verslas, kuris orientuotas į probleminių situacijų sprendimą, nepaisant sąnaudų ir jėgų neturi griežtos, sustingusios organizacinės struktūros. Jei organizacinė struktūra pasirodo nefunkcionala, ji laužoma be skrupulų. Tai įgalina greitai nustatyti organizacijos trūkumus ir padėti keisti.

4. **Orientacija į darbuotojus** (verslo organizacijos, kurioms būdinga orientacija į darbuotojus)

Verslo organizacija orientuota į darbuotojus, priešingai anksčiau minėtoms - verslo įmonėms orientuotoms į valdžią, vaidmenų atlikimą ir problemos sprendimą, - stengiasi patenkinti savo darbuotojų

poreikius. Autoritetas, kaip jis suprantamas firmoje, orientuotoje į valdžią ir kaip suprantamas firmoje, orientuotoje į vaidmenų atlikimą, čia atmetamas.

Ekstremaliom sąlygom gali būti pripažįstamas tik profesinis autoritetas.

Firmoje, orientuotoje į darbuotojus, stengiamasi suderinti darbuotojų individualius tikslus su firmos tikslais.

Vaidmenys firmoje paskirstomi pagal sugebėjimus ir pageidavimus. Tačiau pasirinkęs pareigas, žmogus jaučiasi atsakingu už darbo rezultatus - niekas jo nevertė.

Pelnas ir įtakos sferos plėtimas - čia neturi lemiamos reikšmės, nors ir stengiamasi dirbti rinkoje su pelnu. Tačiau svarbiausia čia yra tai, kad galima dirbti su bendraminčiais - kolegomis ir tai teikia džiaugsmą.

Individo tikslai sutampa su firmos tikslais, jų vertybinės orientacijos artimos.

Tokios firmos, orientuotos į darbuotojus, kultūra darosi vis patrauklesnė ir stambioms firmoms.

Aptartos verslo organizacijų savęs suvokimo formos, firmų orientacijos leidžia spręsti apie tai kaip:

- priimami sprendimai,
- panaudojamas žmogiškasis potencialas,
- bendraujama su aplinkiniais ir pasauliu.

Pažiūrėkime kaip šie 4 verslo organizacijų tipai veikia, koks jų efektyvumas. Imkime 3 kriterijus:

1. *išorinis sugebėjimas išlikti,*
2. *vidinis sugebėjimas išlikti,*
3. *sugebėjimas spręsti konfliktus.*

Išorinis sugebėjimas išlikti

Akivaizdu, auganti firma meta iššūkį supančiai aplinkai.

Firma, orientuota į valdžią, nėra pajėgi lanksčiai reaguoti į aplinką ir jos poreikius, jų paisyti. Kadangi sprendimai priimami viršuje, tai jie pasiekia apačias ir tampa veiksmingais neretai labai pavėluotai. Darbuotojai, nors turi galimybę padėti keistis firmai palankia linkme, to padaryti negali, nes neturi teisės priimti sprendimus. Savo ruožtu jų racionalūs pasiūlymai, kol pasiekia „viršų“, gerokai iškraipomi tarpinių grandžių - „filtrų“, kurie neskuba jų pateikti vadovams, laukdami palankaus momento.

Firmose, orientuotose į dorą priimtų vaidmenų atlikimą, taip pat sunku priimti sprendimą, nes trukdo taisyklės ir reglamentai. Esant stipriai vidinei orientacijai, kuri reiškia suskirstymą į atskiras profesines grupes, turinčias savus interesus, sunku turėti stiprią asmenybę profesinėje grupėje, kuri galėtų operatyviai priimti reikiamus sprendimus. Šiaip ar taip - visi siūlymai turi būti aprobuoti „viršuje“, o tai – ilgas kelias.

Firmose, orientuotose į problemos sprendimą, yra žymiai geresnės galimybės priimti sprendimus.

Svarbiausia yra tai, kad šios orientacijos firmos gali greitai reaguoti į pokyčius aplinkoje. Decentralizuota kontrolė įgalina išvengti vilkinimo priimant operatyvius sprendimus vietoje - jeigu tai padeda išspręsti problemą. Šio tipo firmose mėgstama sudaryti komisijas - tam tikrom problemom spręsti. Tai padeda.

Firmose, orientuotose į darbuotojus, jų poreikių tenkinimą, taip pat esama didelių galimybių greitai reaguoti į išorės signalus. Čia padeda egzistuojančios organizacinės formos ir atitinkamai trumpi informaciniai kanalai: informacija apie egzistuojančią problemą ir siūlymai ją spręsti greitai priimami vietose, nes firma pasitiki savo žmonėmis: jie suinteresuoti firmos išlikimu.

Firmos galimybės išlikti krizės ir rimto pavojaus atveju

Firma, orientuota į valdžią, turi tą pranašumą, kad pavojaus atveju „viršuje“ greitai priimti sprendimai nuleidžiami žemyn - vykdymui.

Jei išsigelbėjimas ir atitinkami veiksmai čia siejami su tvirta ranka, tai firmose, orientuotose į problemos sprendimą, - labiau pasikliaujama visų darbuotojų sąmoningumu ir išradingumu.

Firma, orientuota į vaidmenų paskirstymą, krizės atveju būna apimta paralyžiaus. Priimtose tradicinės procedūros ir vaidmenys, jų subordinacija, neleidžia veikti greitai.

Firmose, orientuotose į darbuotojus, gali reikti daug laiko, kol visi pajus pavojų ir ims burtis ir veikti bendrai.

Vidinis sugebėjimas išgyventi

Firmose, orientuotose į valdžią, nedaugelis turi šansą padaryti karjerą, tačiau dauguma dirbančiųjų jaučiasi saugūs: (firmos valdžios ranka virš jų galvos).

Pati firma jaučiasi esanti stipri tuo atveju, kai egzistuoja situacija, kuri daro tarnautojus silpnais ir verčia priimti prastus pasiūlymus, kad neatsidurti gatvėje. Dėl šios priežasties panašių firmų tipas plačiai paplitęs besivystančiose šalyse (tame tarpe ir Lietuvoje). Tokios firmos, orientuotos į valdžią, remiasi baime ir todėl neturi vidinių galių - pasipriešinto pavojaus akivaizdoje atveju ir tokiu būdu išgyventi. Jos išgyvenimo garantas – „stiprios rankos“ stiprybės mastas. Be to, jai sunku išgyventi ir dėl to, kad firma per daug jėgų sunaudoja darbuotojų kontrolei, jų baudimui.

Firmose, orientuotose į vaidmenų atlikimą, darbo pasidalinimas ne visada yra realizuojamas. Ne visi darbuotojai įpratę prie darbo formos, linkę ją keisti, kad galėtų padėti firmai išlikti (t.y. imtis naujų pareigų). Be to ne visi yra dėkingi už firmos pastangas „humanizuoti“ jų darbo vietas. Dirbantys šiose firmose taip pat turi mažai galimybių profesiniam augimui, iniciatyvos plėtotei, sprendimų savarankiškam priėmimui. Juk kiekvienas čia yra atitinkamo vaidmens, turinčio savus rėmus, atlikėjas. Jam svarbu - materialinis jo darbo įvertinimas. Firma, kaip visuma, jos likimas – jam nerūpi.

Firmose, orientuotose į problemos sprendimą, išlikimo problema kyla tuomet, kai darbuotojų žinios ir įgūdžiai pasensta, neatitinka naujų rinkos reikalavimų. Tuomet tikimasi, kad senieji darbuotojai užleis vietas naujas kvalifikacijas turintiems. Tik tai yra firmos išlikimo viltis. Tiesa, nedarbo sąlygomis šį firmos viltis neišsipildo. Tenka pačiam imtis nepopuliarių drastiškų priemonių - atsisakyti darbuotojų paslaugų. Tai nėra paprasta.

Konfliktas

Anksčiau pateikti samprotavimai rodo neišvengiamą konfliktą tarp firmos interesų ir darbuotojo interesų.

M.Charisonas skiria tokius darbuotojų interesus:

1. Apsaugos nuo ekonominių, politinių ir psichologinių nesėkmių garantija.
2. Galimybių buvimas pasiūlyti save tikslui pasiekti, kuris turi tam tikrą reikšmę ir pavieniam individui.
3. Galimybių buvimas siekti asmeninių tikslų, susijusių su asmenybės tobulėjimu, nors tai ir prieštarauja organizacijos reikalavimams.

Darbuotojo interesams priešpastatomi organizacijos interesai:

1. Efektyvi reakcija į aplinkos pokyčius, kurie kelia grėsmę ir pavojų firmai.
2. Greitų pasikeitimų vengimas.
3. Vidinė integracija ir koordinacija visų individo pastangų, nukreiptų firmos tikslui pasiekti, įskaitant ir pasirengimą asmeninius interesus pajungti firmos interesams.

Iš to, kas pasakyta, galima padaryti tokias išvadas:

Pirma, nagrinėti verslo organizacijų tipai turi savo kultūras ir reikalauja iš darbuotojų jos laikytis.

Antra, egzistuojanti kultūra rodo ne tik kaip priimami sprendimai, bet ir tai, kaip firma reaguoja į pokyčius, kaip vertina savo darbuotojų pastangas ir iniciatyvumą.

Trečia, kultūra rodo firmos galimybės taikytis prie kintančios aplinkos - rodo vidinį ir išorinį jos potencialą.

Ketvirta, čia aptartų kultūrų tipų egzistuojančių gryna forma nėra nė vienoje firmoje: greičiau priešingai: matome atskirų jų fragmentų buvimą vienoje firmoje. Tai gerai ir blogai. Gerai - nes įvairių kultūrų sugyvenimas vienoje firmoje - įgalina ją esant pavojui - stiprinti tas pozityvias galias, kurios reikalingos siekiant išgyventi.

Blogai - firmos vadovams, kadangi reikia nuolat stebėti kultūrų kombinacijas, jų sąveiką, kad išvengtų susidūrimo ir prieštaravimų, galinčių suardyti pačią firmą. Taigi, firmos vadovas turi pasirengęs integruoti atskirus kultūros fragmentus, kurie padės siekti firmai tikslo. Kaip realizuojami darbuotojų ir firmos interesai skirtingos orientacijos verslo organizacijose matyti iš žemiau pateikiamų lentelių.

Darbuotojų interesai

Apsaugos nuo ekono-minių, politinių ir psichologinių nesėkmių garantija.	Galimybių buvimas savanoriškai pasiūlyti save racionaliems tikslams pasiekti.	Galimybių buvimas siekti asmeninių tikslų, susijusių su individo tobulėjimu ir augimu.
--	---	--

Kokiu mastu šie interesai realizuojami firmose

Orientacija į valdžią	Maža dalimi: priklauso nuo autokrato valios	Maža dalimi: išskyrus aukštą postą, suteikiantį galimybę kelti organizacinius tikslus.	Maža dalimi: išskyrus atitinkamą aukštą postą, suteikiantį teisę kelti organizacijai tikslus.
Orientacija į vaidmenis	Didele dalimi: apsaugotas atitinkamais įstatymais ir susitarimais.	Maža dalimi: tik užimant aukštus postus.	Maža dalimi: organizacijos tikslai santykinai stabilūs, todėl veikimą riboja priimtos taisyklės.
Orientacija į problemos sprendimą	Vidutiniškai: kyla problemų, jeigu pavienio darbuotojo indėlis tampa nereikalingi.	Didele dalimi: problemos ir jų sprendimas tampa bendravimo pagrindu.	Maža dalimi: kažkas nebus firmos nariu tol, kol neindenti-fikuos savęs su kai kuriais firmos tikslais.
Orientacija į darbuotoją	Didele dalimi: kiekvieno darbuotojo gerovė.	Didele dalimi: tuo atveju, jei darbuotojas yra pajėgus iškelti savus tikslus.	Didele dalimi: organizacijos tikslus apsprendžia individualūs poreikiai.

Organizacijos interesai

	Efektyvi reakcija į aplinkos pokyčius, keliančius grėsmę ir pavojų firmai.	Sulaikymas greitų pasikeitimų.	Visų firmos darbuotojų pastangų vidinė integracija ir koordinacija.
--	--	--------------------------------	---

Kaip šie firmos interesai realizuojami

Orientacija į valdžią	Didele dalimi: organizacija visada pasirengusi smogti atsakomąjį smūgį.	Nuo vidutiniškos iki mažos dalies: priklauso nuo firmos dydžio.	Didele dalimi: efektyvią kontrolę vykdo vadovybė.
Orientacija į vaidmenis	Nuo vidutinės iki mažos dalies: organizacija mobilizuoja jėgas labai lėtai.	Maža dalimi: procedūros keičiasi lėtai, komunikacijos kanalai perkrauti informacija.	Didele dalimi: racionalios darbo sistemos.
Orientacija į problemos sprendimą	Nuo vidutinės iki mažos dalies: galimi lėti sprendimai, bet reakcija pergalvoja.	Didele dalimi: lankstus resursų panaudojimas ir trumpi komunikacijos kanalai palengvina prisitaikymą.	Vidutiniška: integruotos aukščiau stovinčios struktūros gali trukdyti koordinaciją.
Orientacija į darbuotoją	Maža dalimi: firmai reikia daug laiko, kad suvokti pavojų ir atitinkamai sureaguoti.	Didele dalimi: tačiau reakcija nelygi, resursų paskirstymas labai priklauso nuo individualių poreikių.	Maža dalimi: kelti bendrus tikslus sunku, o veiksmai priklauso nuo individualių interesų.

5.3. Verslo organizacijos elgsenos priklausomybė nuo vertybinių nuostatų

Suprantama, kad vertybės daro didelį poveikį žmogui teikiamiems prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Kas yra vertybės?

Vertybes, jų kilmę, prigimtį, vertinimo pagrindus, funkcijas, tipus bei rūšis nagrinėja vertybių teorija (*aksiologija*). Pagal šią teoriją, vertybės yra apibrėžiamos kaip kriterijai, kuriais vadovaudamiesi žmonės pasirenka ir pateisina veiksmus, vertina save ir kitus žmones bei įvykius. Antra vertus, vertybės, kaip ir kiekvienas reiškinys, apibūdinamos tam tikromis charakteristikomis ir ypatumais. Galima pateikti tokį apibūdinimą: Vertybės - tai idėjos ir įsitikinimai, formuojantys pageidautiną žmogaus būvį ar elgseną.

Vertybėmis yra vadovaujamasi specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgesys bei įvykiai. Individo vertybinė orientacija priklauso nuo visuomenės vertybinių orientacijų. Jų sutrikimai trikdo ir asmens vertybinę orientaciją, nes asmenybė formuojasi visuomenėje.

Pavyzdžiui, okupacijos metu žmonių pasaulėžiūros vertybės buvo apribotos ir susiaurintos, todėl individai dažnai jautė diskomfortą. Jo priežastimi buvo neteisėtas asmenybės dvasinių vertybių pažeminimas. Mitologija ir religija tuo metu net nebuvo laikomos vertybėmis.

Universaliąsias žmogiškąsias vertybes sąlygoja veiksniai, priimtini individams ir visuomenei: individų poreikių tenkinimas, koordinuotos socialinės sąveikos būtinumas, grupių išlikimo ir jų gerovės kėlimo užtikrinimas. Šių universaliųjų žmogaus poreikių pagrindu Vakarų mokslininkai išskyrė septynias vertybių motyvazines sritis, išvesta universalių vertybių turinio tipologija, sugrupuojant 56 vertybes į vienuoliką vertybinių tipų.

Socialinį žmogaus vertingumą pirmiausia apibrėžia jo paties santykis su vertybėmis - kokias vertybes renkasi žmogus, kam jis teikia pirmenybę, tokia ir jo vertybinė orientacija.

Aukščiausiąjai vertybių kategorijai visoje vertybių hierarchijoje priskiriamos dorovinės vertybės, sudarančios ypatingą vertybių rūšį. Dorovinės vertybės formuoja žmogaus universaliosios vertybinės orientacijos šerdį, nustato to žmogaus santykį su visų vertybių lauku, reguliuoja jo veiklą bei elgesį. Dėl tos priežasties dorovinės vertybės tamptai susijusios su žmonių praktine veikla, jų tarpusavio santykiais.

Vertybių dėka išryškėja žmogaus veiklos socialinis kryptingumas. Todėl žmogaus socialinį vertingumą labiausiai apibūdina jo dorovinė vertybinė orientacija. Pastaroji pirmiausia susijusi su pažiūra į kitą žmogų kaip vertybę, į kitų žmonių ir savo gyvenimo vertingumą bei visuomeninius idealus.

Dorovinę vertybinę orientaciją geriausiai apibūdina žmoniškumo idealas, kuris siejasi su žmogaus žmogiškosios vertės pripažinimu ir išaukštinimu, aukščiausiųjų dvasinių vertybių įtvirtinimu, žmogiškųjų santykių išstobuliniu.

Formuodama žmogaus vertybinę orientaciją, dorovė pirmiausia ugdo jo savimone, padeda žmogui jo paties žvilgsniu matyti save iš šalies, vertinti savo vidinį pasaulį, poelgius ir veiksmus. Akivaizdu, kad centrinis vertybinio suvokimo objektas yra žmogus. Jo vertybinė orientacinė veikla pirmiausia pasireiškia dorovės, etikos plotmėje, kurioje nustatomos žmogiškojo elgesio normos.

Vertybių teorija teigia, kad vertybinės orientacijos gali tarnauti individualiems ir kolektyviniams interesams arba abiems šių interesų tipams. Pirmosios iš jų priešingos antrosioms.

Totalitarinėje visuomenėje dominavo kolektyvinio pobūdžio vertybės. Tyrimais nustatyta, kad dabartiniu laikotarpiu individualizmo-kolektyvizmo vertinimas Lietuvos visuomenėje iš esmės skiriasi labai nedaug, nors pastebimos tendencijos teikti daugiau reikšmės individualaus pobūdžio vertybėms, akcentuojant valdžios, tikslo siekimą, hedonizmą, aktyvumą ir savarankiškumą.

Yra žinoma, kad didelį poveikį vertybinių orientacijų kaitai turi ekonominiai pokyčiai. Iš kitos pusės, pokyčiai, vykstantys vertybių sistemoje, turi įtakos ekonominių reformų spartai. Lietuvoje vertybių sistemos pokyčiai vyksta materialinės gerovės užtikrinimo ir saugumo garantijų ieškojimo kryptimi.

Vakarų šalyse vertybinės orientacijos kinta gyvenimo kokybės užtikrinimo linkme. Materialinė gerovė ir visuotinis saugumas jau nėra prioritetinės vertybės. Vertybių kaitos teorija prognozuoja, kad keičiantis kartoms įsivys postmaterialistinės vertybės.

Kokios yra pagrindinės organizacijos vertybės, kuriomis grindžiama jos misija, valdymo filosofija, strateginių tikslų formavimas, personalo valdymo politikos sukūrimas, organizacinės kultūros formavimas ir ugdymas; strateginio valdymo koncepcijų sudarymas; o svarbiausia - turinčios tiesioginės įtakos priimant pamatinius strateginius sprendimus, kurie gali būti vertinami kaip etiški (ar neetiški)?

Pirmiausia kalbant apie *organizacijos vertybes* negalima neįvertinti aukščiausiųjų vadovų vertybinių nuostatų ir tikslų.

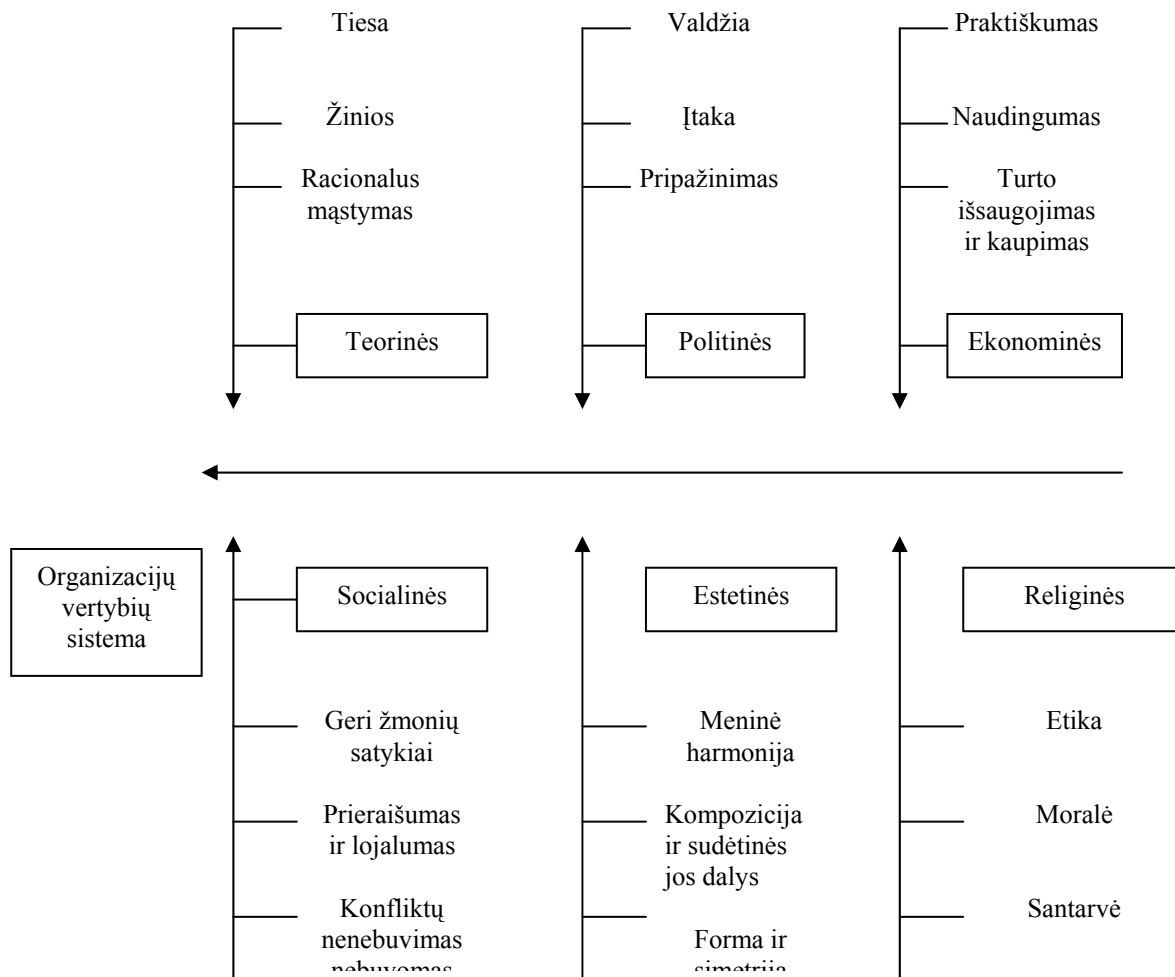
Vadovų vertybes formuoja praeities, išsilavinimo, socialinio ekonominio fono ir kiti veiksniai. Vertybės, išreikštos per daiktus ir reiškinius, esant reikalui, nukreipia bei orientuoja vadovus priimant pamatinius ir kritinius sprendimus.

Bendri stebėjimai ir sociologiniai tyrimai patvirtina, kad individų ir organizacijų elgsena tiesiogiai priklauso nuo vertybinių orientacijų poveikio. Beje, kaip individai, taip ir organizacijos rodo pirmumą tam tikros strateginės elgsenos tipams, netgi jei rezultatai susiję su praradimais.

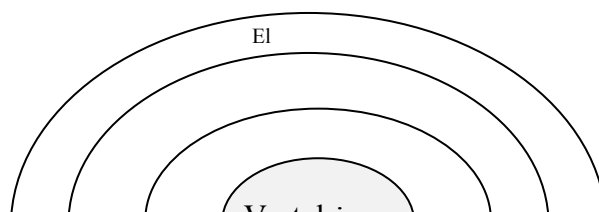
Nors nusiteikimas vertybėms yra visuomet itin asmeniškasis, tačiau vertybių nešėjais yra žmonių grupė, o kiekvienas atskiras objektas pasirenka vertybių rinkinį, kurį jis gali keisti, tačiau kuriuo jis vadovaujasi kiekvienu konkrečiu laiko momentu.

Yra žinomos šešios vertybinių orientacijų sritys, turinčios tiesioginės įtakos priimant sprendimus. Tai matyti iš žemiau pateiktos schemos.

Vertybinių orientacijų sritys



Savo ruožtu organizacijos rodo ir jų kultūros lygį. Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą verslo tikslo suvokimą, nusakytų jų vertybes, nustatančias veiklos, atvirumo, elgesio būdą. Yra žinomi keli organizacinės kultūros lygiai (2 schema), iš kurių reikšmingiausias yra organizacijos vertybės.



2 schema

Elgsenos
normos

Santykiai

Organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Vertybių prigimtis lemia kultūros organizacinį efektyvumą. Kai vertybes įtakoja organizacijos suformuluotus tikslus bei strategijas, kultūra tampa veiksminga organizacijos ir žmogaus sąveikos priemone.

Viena iš vertybių bei įsitikinimų uždavinių - suteikti organizacijos nariams identiškumo suvokimą, ugdyti įsipareigojimą organizacijai.

Daugumai organizacijų vertybės yra nematerialaus pobūdžio dariniai, kuriuos bendradarbiai priima per visą jų sąveikos kompleksą: darbą, bendravimą su vadovais, kolegomis ir pavaldiniais, vidaus dokumentų analize ir panašiai. Tačiau organizacinės kultūros įtaka veiklos rezultatams yra labai didelė. Kai organizacijos tikslai ar jos struktūra neatitinka vertybes ir elgsenos normas, gali kilti vidinis konfliktas.

Organizacinė kultūra, būdama stabiliu jungiančiu organizacijos elementu, susiformuoja per daugelį metų. Tačiau ji taip pat kinta. Visų pirma ji vystosi natūraliu būdu, įtakojant išorės aplinkos veiksnius. Antra vertus, organizacinė kultūra gali būti sąmoningai pakeista vadovų ar kitų įtakingų darbuotojų grupės. Tas procesas yra išimtinai sudėtingas, reikalaujantis iš jų valdančių žmonių atkaklumo, kantrybės bei strateginės nuovokos. Didžia dalimi jo sėkmė priklauso nuo moralinių standartų, kuriuos puoselėja organizacija.

5.4. Verslo organizacija ir jos moraliniai standartai

Kiekvienam profesinės veiklos procese tenka elgtis ir daryti dalykus, kurių niekada nedarytume kasdieniame buitiniame gyvenime. Pavyzdžiui, daugeliui iš mūsų niekada nekilo mintis vogti voką iš kaimyninio namo buto. Nors kai kurie žmonės gali nusileisti iki tokio lygio, tačiau jie stengsis uoliai paslėpti šiuos savo veiksmus ir labai nusivylę, kai bus sučiupti. Tačiau dažnai mes išsinešame įvairius

daiktus iš darbo vietos ir panaudojame juos savo asmeniniams poreikiams arba atiduodame savo šeimos nariams ar draugams. Kai kuriuos neteisingus veiksmus žmonės atlieka dirbdami ir konkurentinėje verslo sferoje.

Kartais darbas organizacijoje gali priversti mus elgtis taip, kad paprastomis sąlygomis šį savo elgesį mes laikytume neteisingu. Pavyzdžiui, kiekvieno atlikto darbo kritika palieka nuoskaudą ir pyktį, kurio paprastomis sąlygomis mes stengėmės išvengti. Tačiau darbe – kritika, kritinė sprendimų analizė ir trūkumų nustatymas gali būti neatsiejamas pareigybės reikalavimas. Kartais organizacinių ir konkurentinių veiksmų simbiozė, gali sukelti abejonių dėl darbuotojo elgesio tinkamumo. Todėl mes priversti slėpti kai kuriuos faktus, išsisukinėti, kenkti arba „nepastebėti“ kito žmogaus jums daromos žalos, arba tylėti, kai matome įvairius neteisingus veiksmus kitų žmonių atžvilgiu.

Daugelis verslo etikos tyrinėtojų nurodo, kad tarnybinėse situacijose žmonės grubiai pažeidžia priimtas kasdieniniame gyvenime normas ir elgesio taisykles. Vaizdumo dėlei paanalizuokime kartu su amerikiečių verslo specialistais J. Cederblom ir C.J. Dougherty firmos etiką mikro lygyje (t.y. firmos vidaus santykių lygyje).

Tarkim, firmos darbuotojų tarpe įsigalėjęs paprotys pasisavinti smulkius daiktus, kurie priklauso firmai. Iš pirmo žvilgsnio, tai nėra tragedija. Tačiau įdėmiau išsižiūrėjus, šis reiškinys gali turėti lemiamos reikšmės firmos ateičiai.

Mat organizacijoje, kur smulkus grobstymas tampa įprastu reiškiniu, sunku nustatyti aiškią ribą tarp normalaus darbuotojų elgesio ir abejotinių poelgių, kaip, pavyzdžiui, asmeniniai pokalbiai telefonu, skirti tik dalykiniams kontaktams, dažnos ne visada motyvuotos kelionės firmos sąskaita ir t.t. Tokiu būdu piknaudžiavimas tampa totaliniu, persmelkia visas sritis. Būtent todėl mažosios vagystės, kurios atrodo trivios, nepatogios visiems ir dėlto su jomis reikia griežtai kovoti. Tačiau kaip tik tokia tvarka (toleravimas smulkiam vagiliavimui įvairiomis formomis) tampa visuotinai priimtina, tai kova su tokio tipo pažeidimais. pasunkėja..

Ilgainiui darbuotojai jau nebegali atsilaikyti prieš didesnio masto grobstymo pagundą, kas neišvengiamai padidina firmos nuostolius, o tuo pačiu sumažina akcininkų pelną. Firmos meneidžeriai neretai priversti nutylėti apie tokią padėtį, informuodami apie firmos veiklos rezultatus. Tiesos nuslėpimas - tai dar vienas elgesio, kuris vadinamas neteisingu, pavyzdys, plačiai paplitęs ne tik darbo sferoje.

Pats verslas kaip veiklos rūšis – slepia savyje neetiško elgesio prielaidas. Tai sąlygoje verslo kaip veiklos ypatumai: pats pardavimo fenomenas. Verslas – kaip prekės pardavimas, tenkinant visuomenėje egzistuojantį nepatenkintą poreikį ir gavimas už tai pelno. (Kaip tas pelnas gaunamas)

Verslo vedimas iš esmės reiškia prekės pirkimą ir pardavimą, siekiant gauti sau pelno.. Kai susidaro palankios aplinkybės pateikti klaidingą informaciją apie pardavimo objektą, pardavėjas nebūtinai pasinaudos šia galimybe, bijodamasis sankcijų, numatytų įstatyme. Tačiau nepasakymas visos tiesos, ypač nepateikimas tos informacijos apie parduodamą prekę, kuri priverstų pirkėją ieškoti tokios prekės kitoje vietoje, yra natūralus dalykas, primtina prekybos „žaidimo“ taisyklė.

Iš to kas pasakyta, matyti, kad žmogaus darbas sukuria situacijas, kuriose galioja neįprastos elgesio taisyklės, kurios iš esmės skiriasi nuo taisyklių, taikomų kitais žmogaus ir visuomenės santykių atvejais. Mes galime nublėti kokius nors faktus ir už mūsų darbo vietos ribų, manyti, kad yra visai priimtina, nublėti nuo kaimynų faktus vardan jų pačių gerovės, (pavyzdžiui, kad nestatyti jų keblį padėti), nesitikint iš to turėti naudos sau. Tuo tarpu bet kuris prekybininkas, priešingai pajus malonų pasitenkinimą, kai pamatys savo pirkėją, išvažiuojantį automobiliu, kurį parduodant „užmiršo“ pasakyti apie mašinos defektus ir trūkumus.

Kitas verslo ypatumas yra tas, kad verslas (pardavėjas) abejingai reaguojama į žalą, padarytą kitiems žmonėms, kas yra nebūdinga paprastomis (ne verslo) sąlygomis. Rinkos ekonomikos sąlygomis verslininkų gaminama ir parduodama produkcija dažnai pasirodo paprasčiausiai pavojinga žmogaus sveikatai ir gyvybei. Susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, verslininkai stengiasi išigyti tokios produkcijos, netgi nesuvokdami galimos rizikos ir pasekmių. Tačiau ir gamintojai, ir pardavėjai visiškai nesuinteresuoti perspėti potencialius pirkėjus apie grėsiantį pavojų, jeigu tą daryti jų neįpareigoja įstatymas.

Reklama dažnai panaudojama kaip būdas įteigti žmonėms sagumo jausmą vartojant abejotino saugumo prekes. Pavyzdžiui, kai jaunatviškos energijos kupinas jaunuolis, po rytinio bėgimo nusiėmęs sportinius batelius, užsirūko garsios firmos pagaminatą cigaretę.

Abejingas požiūris į tai, kad veiksmai gali padaryti žalą kitiems žmonėms, dažnai pasireiškia ir elgesyje su firmos darbuotojais. Neretai darbuotojui, kurį ketinama atleisti, sumažinamas darbo užmokestis ir tai daroma be jokio atjautos ir supratimo, manant, kad pakanka viršininko autotiteto, kad darbuotojas sutiktų su bet koku jo sprendimu. Galbūt, vadovaujantis įstatymu, to ir pakanka, tačiau, kita vertus, joks įstatymas nėra absoliučiai tobulas. Moralės požiūriu abejingumas žalai, kuri padaroma kitam žmogui, - tai tipiškas neteisingo elgesio pavyzdys. Taip pasielgęs žmogus pasakytų: „Aš norėčiau jam padėti, tačiau verslas yra verslas.“

Darbo aplinkoje kartais tingumas ir gebėjimas kurti intrigas gali būti laikomi „mokėjimu dirbti su žmonėmis“. Tačiau įprastinėse aplinkybėse jeigu jūs pasirodote žmogumi, kuris pataikaudamas kitiems žmonėms, arba slapta sukiršindamas juos, siekia savo tikslų, tai į jus laikys nenuoširdžiu, negailestingu

žmogumu ir ilgainiui vengs bendrauti su jumis. Tačiau darbo vietoje situacija kita: vietoj to, kad žmogų pavadinti melagiu, pataikūnu, jį pavadins žmogumi „gebančiu puikiai menevruoti“, „negailestingumas“ bus pavadintas „praktiškumu“.

Tokių reiškinių egzistavimas verslo pasaulyje yra neginčytina realybė. Tačiau tokie reiškiniai iškyla ne tik verslo pasaulyje. Tai galima pastebėti kiekvienoje organizacijoje. Jei pažvelgsime į tokias organizacijas kaip švietimo ar sveikatos, tai ir jose nepamatysime didesnio dėmesio pacientams atsaikingesnio paslaugų teikimo, negu privataus verslo sferoje. Blogio šaknys čia matyt glūdi tame, kad gamybinės veiklos organizacija pati savaime keičia ir formuoja naują daugelio žmonių elgesio moralinį turinį.

Vis labiau darosi akivaizdu, kad etiniai standartai darbo vietoje gerokai skiriasi nuo visuotinai priimtų viešame gyvenime standartų. Tą patirtino ir leidinio *Harward Business Review* atlikta apklausa (1998) kurioje dalyvavo 1000 žymiausių JAV firmų vadovų. Keturi iš apklaustųjų septinių pareiškė, kad jie dažnai jaučia vidinį konfliktą, tarp to, ko iš jų laukia dirbantieji kaip vadovų, kurie privalą užtikrinti pelningą darbą, ir to, ko dirbantieji iš jų laukia kaip etiškų žmonių. Du trečdaliai apklaustųjų atsakė, kad visuotinai priimta, kad tarnybinių pareigų vykdymo procese galimi neetiški poelgiai.

Dažniausiai vadovų daromi neetiški poelgiai tai – kyšių davimas reikalingiems žmonėms, vartotojų apgaulė, neteisingas priėmimas į darbą.

1999 m. buvo apklausti apie 300 korporacijos *Pitney –Bowes* ir 200 korporacijos *Uniroyal* menedžerių. Septyni iš dešimties korporacijos *Pitney –Boves* ir šeši iš dešimties korporacijos *Uniroyal* atsakė, kad jiems dažnai tenka eiti į tokį kompromisą.

1998m. leidinio *International Management* iniciatyva atlikta apklausa parodė, kad analogiška situacija ir šalyse, kurios orientuojasi į JAV ekonomikos struktūrą. Iš 919 apklaustų stambiausių verslo korporacijų vadovų 53 proc. nurodė kaip minimum vieną atvejį per paskutinius 5 metus, kai teko jiems priimti sprendimą kompanijos interesų vardan, nors jie patys asmeniškai nemanė jį esant etiškai teisingu ar moraliu. Kyšiai, dovanos, nereguliarūs mokėjimai - dažniausiai apklausos dalyvių buvo minimi kaip neteisingų ir netiškų reikalų tvarkymo metodų pavyzdžiai, kuriais siekta paslėpti arba falsifikuoti būtiną informaciją.

Moksliniai tyrimai rodo, kad daugelis žmonių eina į kompromisą su savo moraliniais standartais paveikti aplinkybių, kurios egzistuoja organizacijoje, kurioje jie dirba. Kita vertus, negalima nepastebėti, kad daliai žmonių labai paranku suversti kaltę organizacijai dėl savo veiksmų. Juolab kad dalis jų visada buvo yra ir bus nepatenkinti savo padėtimi firmoje ir mano, kad jie nusipelno žymiai daugiau negu juos

įvertina organizacija: firma lieka jiems skolinga, nes jie priversti vardan firmos interesų, atsisakyti savo moralinių principų.

Tą patvirtino ir 1999 m. GELAP'o instituto atlikta meneidžerių apklausa. Antai į klausimą „ar gali žmogus užsisakyti patį brangiausi¹ patiekal¹ restorane, jeigu už pietus apmoka firma“, vienas apklaustųjų atsakė: „gali nes jis pats sau tokios prabangos suteikti retai išgali“. Kitas apklaustųjų atsakė taip: „Firma privalo suteikti man tokią galimybę: aš nebūnu mieste ištisas 24 valandas, ir ji (firma) tuo sukelia man didelius nepatogumus“

Dažnai mes nustojame vadovautis paprastais moraliniais standartais vydydami tarnybines pareigas. Tačiau kai etinės problemos iškyla, tai manome, jog jos yra sunkiai išsprendžiamos. Kasdieniniame gyvenime mes vadovaujamės moralinių taisyklių rinkiniu: „Nemeluok“, „Nevok“. Šios taisyklės yra nejudinamos (nors kartais ir joms numatome išimtis), jos padeda mums valdyti savo elgesį. Tačiau tarnybos situacijose, jos negali būti pilnai priimtinos. Dėl to mes kartais patenkame į gan sudėtingas, painias padėtis, kai prieštaravimai su paprasta morale pasirodo pernelyg akivaizdūs.

„Galimas dalykas, kad šiandien ryte aš nepasakiau klientui visos tiesos, bet ir šiaip jau aš dažnai esu privestas slėti nuo klientų tam tikrus faktus. Ar pastarasis atvejis buvo rimtesnis, nei ankstesnieji? Ar tai, kas atsitiko yra pakankamas pagrindas suteikti daugiau informacijos ir tuo būdu patikslinti situaciją? Ar aš turiu prisilaikyti atvejų skaičiaus ribojimo politikos, kai aš sakau tiesą ir kartu, galbūt, tik mažesnę jos dalį?“ – tokios ir panašios mintys aplanko mus dažnai.

Kadangi mes nustojame vadovautis savo paprastosios moralės standartais vykdydami tarnybines užduotis, tai mums patiems yra sunku suvokti, kada būtina pasipriešinti neteisingsiems kitų žmonių poelgiams. Tarkim, kad visi jūsų firmos darbuotojai (taip pat ir jūs asmeniškai) padarė išvadą, kad firmoje gaminama produkcija yra pavojinga vartotojui. Jūs galite manyti, jog tai tik pokštas, kad žmonės priversti pagalvoti ir apie save. Tačiau vėliau jūs sužinote, kad dalis produkcijos iš tiesų yra kenksminga vartotojams. Kokios taisyklės jums dera laikytis, kad nustatytumėte ar ne per daug toli jūs nuėjote su savo įtarimais?

Nagrinėjamą problemą apsunkina ta aplinkybė, kad kitų žmonių informavimas visada yra traktuojamas kaip negatyvus poelgis. Antai daugelis iš mūsų vaikystėje mokytoją laikėmė mūsų laisvių slopintojų ir manėme esant negarbingu dalyku jį informuoti bet koku klausimu. „Informatoriaus“ elgesio motyvacija visada keldavo įtarimą. Tai pastebima ir suaugusiųjų gyvenime. Žmonės, kurie mato jų manymų neteisingsus poelgius ir į juos reaguoja, iššaukia savo atžvilgiu gan prieštarinę organizacijos ir darbuotojų, kurie joje nedirba reakciją. Kai mūsų niekinantis požiūris į „informatorius“ apsijungia su suvyraujančiu darbo vietoje. elementaraus padorumo taisyklių nesilaikymu, tai nesunku suprasti kas

skatina mus tokiose situacijose likti nuošaly. Kai kiekvienas iš mūsų kartas nuo karto pažeidžia elgesio normas, gali rimtai įtarti veidmainyste kiekvieną žmogų, kuris, pasinaudojęs vieniteliu epizodu, ryšis suteikti nenaudingą informaciją apie savo kolegas pašaliniais žmonėmis.

Panašiose situacijose kyla ir daugiau rimtų moralinių problemų. Žmonės, kurie yra dirbę daugelyje organizacijų, dažnai jaučia, kad būtina dėl savo buvusios veiklos informuoti visuomenę. Tačiau kadangi moralinio elgesio taisyklės dažnai buvo pažeidžiamos, tai labai sunku sugriauti visuotinio tylėjimo sieną ir užimti moralinę poziciją, netgi tuo atveju, kai veiksmai yra akivaizdžiai kenksmingi, neteisingi, ir reikalauja atitinkamos reakcijos.

Daugelį pozicijų, kurias užima žmonės, sprenddami etines problemas, sąlygoja jų reakcija (požiūris) į moralinių taisyklių pažeidimus. Žmonės, kurie palaiko merkantiliškus organizacijos interesus, mano, kad jeigu tai yra problema, tai ji gali būti išspręsta griežtos savikontrolės būdu. Tuo tarpu šios pozicijos kritikai mano, kad tam būtinas išorinis žmonių poelgių reguliavimas. Deja, skelbiant būtinumą pereiti prie netiesioginio žmogaus elgesio reguliavimo metodo ir jo kritikai, ir šalininkai elgesio griežtos savikontrolės, apeina svarbų klausimą – kas yra tas teisingas elgesys darbovietoje?

Daugybė populiarios literatūros verslo etikos klausimais pasirodo esanti visai nenaudinga žmogui, kuris nutarė rimtai išsiaiškinti kaip dera pasielgti nevienareikšmiškose situacijose, kurios kyla vykdant tarnybines pareigas.

Pasirodo, kad verslo sferoje egzistuojančios tvarkos kritikai stengiasi iš karto užduoti klausimą – kaip dera pasielgti teisingai nevienareikšmiškose situacijose. Rudolfas Neider`is pasakodamas apie tipiską verslo srityje egzistuojančios tvarką, nurodo, kad toks „kritikas“ tiesiog reikalauja iš korporacijos nutraukti „barbarišką veiklą“ baigti su monopolizmu, nenuodyti žemės, oro ir vandens, neparduoti pavojingų žmogui ir gamtai produktų, nerizikuoti darbuotojų sveikata ir gyvybe, ir pradėti gerbti dabartinės ir būsimų kartų žmonių teisės į gyvybę.

R. Neideris ragina žmones, dirbančius įvairiose, korporacijose pakeisti savo elgesį. Kartu pastebi, kad tai įmanoma tik tuo atveju, jeigu piliečiai žymiai aktyviau įsijungs į verslo organizacijų veiklos efektyvumo kontrolę. (R. Neiderio siūlomi metodai nėra nukreipti į konkrečių etinių dilemų, iškilančių žmonėms realiame gyvenime, atliekant konkrečias tarnybines užduotis sprendimą. Žmonėms, kurie priversti siekti organizacijai naudos ir kartu rūpintis savo karjera Jis tiesiog skatina atsakingiau žvelgti į visus priimamus sprendimus.)

Raginama žymiai jautriau žvelgti į moralines dilemas, kurios kyla žmonėms, atsidūrusiems nevienareikšmiškose situacijose, vykdant tarnybines užduotis. Antai Džonas Deloren`as dar prieš išėjimą iš *General Motors* korporacijos, kai jam (kaip firmos prezidentui) iškilo dideli sunkumai su firma ir su

įstatymu, apie kuriuos jis informavo spaudą, rašė apie savo patirtį bendraujant su JAV verslo pasaulio atsovais: „Tada man atrodė, ir dabar atrodo, kad organizacinė dalykinių santykių sistema JAV veda į priėmimą neteisingų, amoralinių ir neatsakingų sprendimų, nepaisant to, kad daugelio verslo žmonių asmeninė moralė yra nepriekaištinga. Sistema turi kitą moralę ir dėka savo grupinio pobūdžio, (moralės grupiškumo) skirtingo nei atskirų žmonių moralė, ji gali toleruoti nereikalingų ir netgi pavojingų žmogaus gyvybei produktų gamybą, taip pat elgtis diktatoriškai ir neteisingai su savo tiekėjais, duoti ar imti kyšius ir galimybę vykdyti laukinį verslą, pažeisti elementarias darbuotojų teises, reikalaujant visiško paklusnumo vadovybei ir netgi įtakoti „demokratinį“ valdžios procesą, paveikti vyriausybę teikiant neteisėtą finansinę paramą politiniams veikėjams.“

Dž. Delorenas puikiai atskleidžia sudėtingumą vykdant teisingus sprendimus darbo vietoje. Jeigu tai būtų paprasta, tai asmeninė verslo žmonių moralė, be abejo, galėtų būti jų vadovu vykdant tarnybines pareigas. Tiesa, Dž. Delorenas nepateikia jokių receptų kaip tas problemas spręsti. Galima pamanyti, kad tik egzistuojančios verslo pasaulyje tvarkos kritikai mano, kad darbo vietoje itin svarbu atlikti teisingus moraliniu požiūriu pjoelgius. Pažymėtina tai, kad žmonės, kurie palaiko merkatiliškus verslo interesus, pastoviai nurodo tas pačias problemas.. Paimkime, tarkim. Milton`ą ir Rouz`ą Fridmen`us. Savo garsioje knygoje „*Free Choose*“ (Pasirinkimo laisvė) jie pastebi, kad egzistuoja ypatingi nematomi mechanizmai, kurie įgalina nukreipti žmogaus asmens savęs įtvirtinimo energiją verslui naudinga vaga, ir tai bus padaryta pačio verslo ir verslininko gerovės vardan. Toks tvirtinimas pilnai sutampa su 18 a. anglų ekonomisto A.Smidto teiginiu apie laisvosios rinkos „nematomą ranką“, kuri nukreipia individualias daugelio pirkėjų ir pardavėjų pastangas griežtos ekonomikos kūrimo vaga. Fridmenai kelia klausimą: „Ar galime pilnai paklusti „nematomos rankos“, apie kurią kalbėjo A.Smitas, valdžiai apskritai?“ Ir atsakymą „negalime“ formuluoja taip:

„Daugelis ekonomistų, filosofų ir socialinių kritikų tvirtino, kad rūpestis savo nauda veda į pirkėjo apgaulę. Pirmieji stengsis gauti iš antrųjų dėl jų neišmanymo ir neinformuotumo didelę naudą, juos apskaičiuos ir parduos jiems blogus produktus. Pardavėjai įtikinės pirkėjus pirkti produktus, kurių jie nenori. Kartu kritikai nurodė, kad į tai, kad jei rinkos negalima griežčiausiu būdu kontroliuoti, tai jos neigiamą poveikį pajus ir tie žmonės, kurie nėra tiesiogai įsitraukę į rinkos veiklą. Betarpiškai dalyvaujantys rinkos santykiuose tą poveikį būtinai pajus. Visuotinai neigiamas rinkos poveikis visiems žmonėms pasireikš ir tuo kad mums teks kvėpuoti užterštu oru, gerti užterštą vandenį ir vartoti pavojingus sveikatai produktus. Rinka būtinai privalo būti griežčiausių apribojimų rėmuose tam, kad apginti vartotoją nuo jo paties neinformuotumo, turinčio negatyviasias pasekmes perkant plačiai išreklamuotas prekes, apginti nuo nesąžiningų pardavėjų, besistengiančių įpiršti prastos kokybės prekes, o taip pat nuo žalingo

rinkos santykių poveiko gamtinei aplinkai, kuri darosi vis labiau užteršta ir pavojinga žmogaus gyvenimui.”

Iš Fridmenų, neabejotinai remiančių kapitalizmą, galima buvo tikėtis rinkos gynimo. Tačiau atsitiko priešingai, kadangi jie puikiai supranta verslo žmonių siekį paimti žymiai daugiau negu ekonominę laisvę jiems tai padaryti leidžia laisvos rinkos sąlygomis, ir tai kelia rimta pavojų žmonijai. „Nematomos rankos“ kritika jų manymu, yra pagrįsta. Tačiau kartu jie laikosi pažiūros, kad egzistuojantys mechanizmai, galintys paveikti rinką gali tik pabloginti padėtį, o ne pagerinti. Ypatingas dėmesys turėtų būti skirtas priimančiųjų sprendimus etinio elgesio kėlimui. O tai glaudžiai susiję su pačios organizacijos etinio lygio kėlimu.

5.5. Verslo organizacijos etinio lygio kėlimo būdai ir priemonės.

Pastaraisiais metais didelis dėmesys skiriamas etinėms problemoms, kylančios darbo vietoje. Iki 20 amžiaus septinto dešimtmečio, nežiūrint stambių skandalų susijusių neteisėta kainodara *General Electric* kompanijoje ir jos priimtais neatsakingais sprendimais gaminti pavojingas gyvybei transporto priemones, įvairių visuomenės sluoksnių simpatijos buvo pasiskirsčiusios į dvi grupes. Iš vienos pusės vartotojų interesų gynėjų ir tyrinėtojų, kurie kaltino verslininkus ir vyriausybę palaikant ir platinant ne etiškus santykius, o iš kitos – tuos, kurie gynė verslininkus ir vyriausybę nuo pirmųjų.

Tuo laikotarpiu, kuris dar vadinamas *post votergeto* era, buvo atskleista daugybė pažeidimų faktų, bylojančių apie neteisėtus veiksmus ir korupciją JAV ir Europos šalių vyriausybėse ir verslo sluoksniuose: kariniame pramoniniame komplekse, skirstant finansinius ir kitus išteklius, medicinos pramonėje, investicinėse ir draudimo kompanijose, naftos ir naftos perdirbimo, automobilių, tabako pramonėje ir užsienio prekyboje ir kt. Šalia visų kitų pasekmių, kuria sukėlė šie faktai, iškilo ir pačių elementariausių etinių normų ir taisyklių laikymosi versle problema. Vyriausybės ir verslininkai buvo priversti imtis kai kurių žingsnių siekiant gelbėti savo pašlijusią reputaciją

Konsultacinės (vadinamosios *konsaltingo*) firmos ėmė skelbti verslo žurnaluose savo reklamą, kviesdamos dalyvauti rengiamose seminaruose ir treningo renginiuose, skirtuose moralinio klimato organizacijoje gerinimui. Tačiau pasirodė, kad daugelis dalykų, kurie tokių seminarų metu yra pateikiami jo dalyviams, labai mažia padeda spręsti tas etines problemas, su kuriomis žmonės susiduria darbo vietoje kasdien. Pateiksime tipišką tokios rūšies situaciją.

Etinių resursų centras (*Ethics Resource Center*), įkurtas organizacijos *American Viewpoint, Inc.*, užsiima literatūros leidimu ir organizavimu seminarų, kuriuose stengiamasi amerikiečiams (ypač verslininkams) įteigti mintį, jog jie turi būti labiau etiški. Sprendžiant iš literatūros, kurią šis centras

platina, pagrindinis jo veiklos motyvas –išsaugoti laisvos verslininkystės sistemą. Organizacija laikosi pažiūros, kad ekonominės laisvės sistemai grėsia augantis nesąžiningumas, kyšininkavimas, papirkinėjimas ir panašūs reiškiniai. *American Viewpoint* atstovai teigia, kad jei šie reiškiniai nebus reguliuojami moralės normų laikymosi, tai į kovą jais turėtų pakilti valstybė, ir tuomet ekonominė laisvė būtų prarasta. Kokius atsakymus į etinius klausimus siūlo ši organizaciją?

Jeigu tarsime, kad verslininkai jau žino koks elgesys yra teisingas, o koks ne, tai kai kuriais atvejais priimti sprendimą dėl vieno ar kito poelgio yra labai sunku. Kartais jie (verslininkai) mano, kad pasielgė teisingai, tačiau vėliau pasirodo, kad klydo. Galimas daiktas, anksčiau jie savo poelgį laikė teisingu todėl, kad tokie poelgiai buvo daromi dažnai, ir žmonės tiesiog nesuvokia (neskiria) savo poelgių etiškumo ar neetiškumo.

Literatūroje, kurią populiariai minėta organizacija, siūloma nustatant poelgio teisingumą vadovautis tokiais kriterijais kaip - įstatymas, sąžinė, Dievas. Tačiau praktikoje, kai žmogus atsiduria sudėtingoje ir atsakingoje situacijoje ir privalo greitai priimti teisingą visais atžvilgiais sprendimą, tokių abstrakčių kriterijų nepakanka. Tai tik vienas pavyzdys iš populiarios literatūros, kurioje keliamos verslo etikos problemos, Tačiau jis tipiškas , parodo akivaizdų nesugebėjimą atsakyti į daugelį klausimų, kurios kelia šį problema. Kartu negalima nuneigti švietėjiško veiklos, kurią atlieka panašaus pobūdžio organizacijos, svarbos atkreipiant dėmesį į etinio elgesio versle problemas. Tačiau akivaizdu ir tai, kad žymiai perspektyvesnė ir labiau pageidaujama kryptis tai – konkrečių etinių situacijų, kuriuose atsiduria konkretūs žmonės tyrimas ir aptarimas.

Siekiant didinti verslo organizacijų vadovų ir eilinių darbuotojų elgesio etiškumą naudingos tokios priemonės ir metodai:

- *Etiniai kodeksai* – juose pateikiama bendrų vertybių ir etinių taisyklių sistema, kurios privalo laikytis organizacijos darbuotojai. Etiniais normatyvais siekiama nusakyti organizacijos tikslus, sukurti normalią etinę atmosferą ir pateikti etinius reikalavimus, kuriais vadovaujantis būtų priimami sprendimai. Paprastai su etiniais normatyvais yra supažindinami visi darbuotojai (normatyvai pateikiami spausdinta forma)
- *Etikos žemėlapiai* – tai etinių taisyklių ir rekomendacijų rinkinys, konkretizuojantis korporacijos etinį kodeksą kiekvienam darbuotojui (atsižvelgiant į jo užimamas pareigas). Jose yra nurodomas ir kompanijos konsultanto etiniais klausimais vardas, pavardė, telefono numeris.
- *Etikos komitetai*. Vienos organizacijos kuria pastovius etikos komitetus, kurie vertina kasdienę firmos praktiką etiniu požiūriu; tokių komitetų sudėtį sudaro – aukščiausio lygmens vadovai. Kitos organizacijos tokių komitetų nekuria, bet samdo verslo etikos specialistą, kuris vadinamas *etikos advokatu*. Tokio

advokato vaidmuo – pateikti siūlymus, kaip turėtų elgtis organizacija siekdama savo tikslų, kad nepažeistų etikos reikalavimų. Taip pat jis atlieka ir „socialinės sąžinės“ organizacijoje funkciją.

- *Socialinės revizijos.* Tai ataskaitų apie organizacijos programų ir veiksmų socialinį poveikį sudarymas ir vertinimas. Socialinės revizijos šalininkai laikosi pažiūros, kad tokio tipo ataskaitos rodo organizacijos socialinės atsakomybės lygį.
- *Etinio elgesio mokymas.* Firmos darbuotojai supažindinami su verslo etika, kas padidina jų jautrumą etinėms problemoms, su kuriomis jie susiduria. Etika kaip disciplina įtraukiama į valdymo personalo apmokymo kursų programą. Organizacijos dėmesys darbuotojų etinio elgesio mokymui - svarbus jos pastangų kelti darbuotojų etinį lygį rodiklis.
- *Etinė ekspertizė.* Tai vispusiška analizė konkrečios veiklos aspekto (ar konkretaus projekto), kuris kelia vadovybės, personalo nerimą ir gali pakenkti firmos įvaizdžiui ir perspektyvoms. Tokios ekspertizės rezultatas – pasiūlymų kaip pagerinti moralinį klimatą organizacijose ir jos etinį respektabilumą sistema, taip pat rekomendacijos kaip įmanoma koreguoti organizacijos veiklos praktiką (ar atskirus projektus), kad jie keltų kuo mažiau etinių problemų.
- *Etinis konsultavimas.* Jis vykdomas tuomet, kai organizacija negali savo jėgomis problemos išspręsti (arba nėra joje atitinkamos struktūros, galinčios tą padaryti) dėl sudėtingumo ir situacijos prieštaravimo, susijusio su konkrečiomis moralinėmis dilemomis. Tokiu atveju kviečiami nepriklausomi verslo etikos specialistai iš šalies.

Savikontrolės klausimai

1. Apibūdinkite, kas yra verslo organizacijos kultūra.
2. Kokie yra verslo organizacijų kultūrų tipai? Apibūdinkite juos.
3. Kuo skiriasi etiniai standartai darbo vietoje nuo visuotinai priimtų etinių standartų?
4. Kas apsunkina etinių problemų sprendimą darbo vietoje?
5. Kokias priemones naudoja organizacijos siekdamos didinti vadovų ir darbuotojų etinį lygį?
6. Kaip verslo organizacijos elgsena priklauso nuo vertybinių orientacijų?
7. Kuo pasireiškia prieštaravimai tarp verslo organizacijos kultūros ir darbuotojų kultūros?
8. Kokie yra organizacijos etinio lygio kėlimo būdai? Apibūdinkite juos?

Temos diskusijoms

1. Raskite žiniasklaidoje aprašytus arba pateikite iš savo praktikos pavyzdžius, kurie charakterizuoja šiuolaikinio Lietuvos verslo etinę būklę. Kas jai būdinga?
2. Su kokiomis moralinėmis problemomis jums dažniausiai tenka susidurti darbe (mokykloje)?
3. Ar galėtumėte išskirti pagrindines vertybes ir principus, kuriais vadovaujamasi jūsų organizacijoje (mokykloje)? Ar šie principai yra bendri visiems darbuotojams? Kuo jie skiriasi nuo universalios etikos vertybių ir principų ?
4. Kokiam kultūros tipui priskirtumėte savo organizaciją? Ar jūsų darbe yra tradicijų, kurios sąmoningai palaikomos? Kokios tai tradicijos? Kokia jų esmė? Kaip jos veikia jus?
5. Kaip jūs vetinate savo organizacijos moralinį lygį apskritai? Ar laikote jį nepakankamai aukštu? Kokius būdus jam didinti jūs galėtumėte pasiūlyti? Kas jus trukdo tai padaryti?

Literatūra

- Burke T. Ethics, Enviromennt and Company. Institute of Business Ethics. London.1999.
- Cederblom J., Dougherty C.J. Ethics at Work . Wadsworth, 1990.
- Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures. Reading. MA: adison- Wesley Publishing Company, 1999.
- Hoffman W.M. ,Frederick R.E. Business Ethics. Reading. New York; Mac Graw- Hill, 1995, p.487-548.
- Kelly Ch. M. The Destructive Achiever. Power and Ethics in the American Corporations. New York; Addison –Wesley Publishing Company , INC. 1998. P.59-148.
- Fridman M., Fridman R. Free to Choose. Aven Press. 1980.
- Wyburd G. Competetive and Ethical? How business can strike a balance. London: Kagan Page, 1998.
- Riutinger R. Kultura predpenimatelstva. M., 1992.
- Šepel B.M. Upravlenčeskaja etika. M., 1989.
- Kozlovskij P. Etika kapitalizmas. SPB. 1996
- Luis R.D. Delovyje kultury v meždunorodnom biznese. Moskva, 2001.

6. Tema. ETINĖS PROBLEMOS VERSLE:

ANALIZĖS LYGMENYS IR KLASIFIKAVIMAS

1. Etinė problema versle.
2. Etinių problemų kilimas ir jų analizės lygmenys.
3. Etinių problemų klasifikavimas.

6.1. Etinė problema versle.

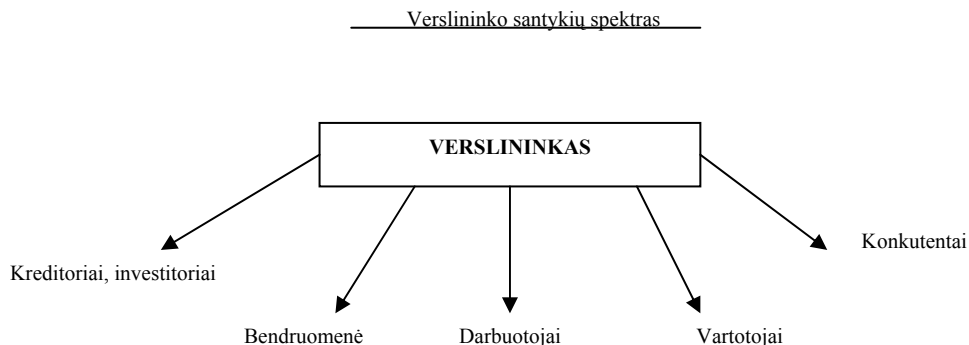
Kiekviena veikla reikalauja tam tikroje srityje dirbančiųjų žmonių atsakomybės, todėl turi atitikti specialiuosius profesinės moralės reikalavimus. O pastarieji neprieštarauti bendrosioms moralės normoms. Nuo moralės nėra laisva ir verslininkystė, kuri suvokiama kaip laisva privati veikla. Jos subjektas – verslininkas pats atsako už savo sprendimus ir veiksmus, o bet kokia atsakomybė turi moralinį pradą. Verslininko misija – siekti patenkinti egzistuojanti rinkoje nepatenkinta poreikį teikiant prekes ir paslaugas ir gauti už savo pastangas atlygį – pelną. Tam verslininkas naudoja įvairių mokslo ir technikos sričių laimėjimais, kitų žmonių paslaugomis, kitaip tariant, naudoja žmogiškąjį kapitalą ir materialinius išteklius, kurdamas materialines vertybes, kurių šeiminiuku tampa verslo organizatorius. Pelno siekimas – viena iš verslininko priedermių – taip pat yra vertybė, tačiau dėl to verslininkas gali konfliktuoti su visuomenėje vyraujančiomis nuostatomis. Todėl verslo veikimą įremina atitinkami (griežtesni ar liberalesni) valstybės įstatymai, taip pat visuomenėje vyraujančios elgesio normos.

Siekdamas savo tikslo (pelno) verslininkas veikia. Tas veikimas – tai procesas, kuriame galime išskirti 5 dimensijas:

- Tikslo numatymą,
- Organizavimą tikslui pasiekti,
- Vadovavimą,
- Kontroliavimą,
- Veiklos (tikslo pasiekimo) įvertinimą.

Verslininkas visa tą atlieka per atitinkamas verslo organizavimo, valdymo, vadovavimo, administravimo ir kontrolės struktūras. Neabejotina, kad šis verslininko veikimas yra susijęs su morale, nes jo, kaip visuomenės nario, elgesys ir veiksmai gali būti vertinami (ir turi būti vertinami) moraliniu požiūriu, t.y. ar jo keliama tikslai neprieštarauja visuomenės gerovės siekiam, ar jie nepažeidžia kitų žmonių teisių ir jų neriboja.

Kita vertus, verslininkas turi ryšį su savo darbuotojais, vartotojais (klijentais), investitoriais (kreditoriais) kitomis ekonominėmis (firmomis) ir neekonominėmis struktūromis (visuomeninėmis organizacijomis), taip pat valstybinėmis institucijomis (mokesčių inspekcija) ir vietine bendruomene. Verslininko elgesys įvairių minėtų institucijų atžvilgiu, taip pat principai, kuriais grindžiama jo veikla, gali būti moraliniu požiūriu vertinama.



Taigi moralinių požiūriu gali būti vertinama:

- Verslininko elgesys įvairių subjektų (darbuotojų, kitų verslo organizacijų ir pan.) atžvilgiu,
- Priimami sprendimai, turintys vienokias ar kitokias pasekmes įvairiems subjektams.

Savo ruožtu įvairiose verslo situacijose derinant konfliktuojančius ir konkuruojančius interesus, kyla nemažai etinių problemų.

Kas yra etinė problema? Tai – situacija ar galimybė, kuri reikalauja iš individo pasirinkti vieną iš keleto sprendimų, kuris gali būti įvertintas kaip teisingas ar neteisingas, moralus ar nemoralus.

Šis etinis sprendimas (pasirinkimas) skiriasi nuo paprasto sprendimo tuo, kad .

- Priimant etinį sprendimą lemiamą vaidmenį turi individo moralinės savybės.
- Etinis sprendimas visada siejasi su atsakomybe, kurią individas prisiima pats savanoriškai, o ne įstatymo liepiamas.

Kaip rodo patirtis, etinių problemų kilimą salygoja tokios pagrindinės priežastys:

- Konfliktas tarp individo moralės filosofijos ir verslo organizacijos (firmos) puoselejamų moralinių vertybių skirtingumo.
- Konfliktas tarp verslo organizacijos keliamų tikslų ir darbuotojų, siekiančių įgyvendinti pirmiausia savo tikslus,
- Darbuotojų kultūros ir verslo organizacijos kultūros lygio nesutapimo.
- Konfliktas tarp verslo organizacijų, siekiančių savo tikslų skirtingais būdais ir priemonėmis.

Iškilus etinei problemai, tiek individas, tiek firma turi jos neslepti, o stengtis aiškiai ivardyti ir išanalizuoti.

6.2. Etinių problemų kilimo ir jų analizės lygmenys

Skiriami 5 etinių problemų kilimo lygmenys:

- **Individualus lygmuo.** Etinės problemos kyla dėl verslo organizacijos puoselėjamų etiniu standartų priimtumo individui.
- **Organizacinis lygmuo.** Etinės problemos kyla tarp atskirų organizacijos struktūrinių padalininių ar individų interesų grupių.
- **Asociatyvus lygmuo.** Etinės problemos kyla bendraujant firmoms, siekiant bendrų tikslų, tai pat ir konkuruojant tarpusavyje.
- **Visuomenės lygmuo.** Etinės problemos kyla dėl firmos rizikingos veiklos ir jos galimų negatyvių pasekmių visuomenei.
- **Tarptautinis lygmuo.** Etinės problemos kyla dėl multinacionalinių korporacijų veiklos pasekmių (silpnai išsivysčiusių šalių pigios darbo jėgos panaudojimas, diskriminacija darbo užmokesčio srityje ir pan.)

Kiekviena etinė problema taip pat gali būti suvokiama ir analizuojama skirtinguose lygmenyse. Kitaip tariant, į ją žvelgiama iš kelių pozicijų: 1) individo, 2) organizacijos ir 3) sistemos.

Individo lygmenyje atliekama analizė:

- Analizuojamas individo vaidmuo ir jo priimamų sprendimų įtaka organizacijai.
- Individas, priimdamas sprendimą, analizuoja organizacijoje galiojančius etinio elgesio standartus,
- Individas stengiasi nustatyti asmeninių moralinių standartų suderinamumą su organizacijoje puoselėjamais ir jos vykdoma politika.

Organizacijos lygmenyje atliekama analizė:

- Analizuojami organizacijos sprendimai, veiksmai, vykdoma politika, ir jos struktūrų funkcionavimas etiškumo požiūriu.
- Analizuojamos sprendimų tiesioginės ar netiesioginės pasekmės individams ir jų grupėms (jeigu jie ir nedalyvauja priimant sprendimus (pvz. firmos veiklos sustabdymas).
- Analizuojamas organizacijos kultūros lygis ir jo etinės dimensijos.
- Analizuojama naujų etinių problemų kilimo galimybė darbuotojams, organizacijai pasirinkus naujas strategines veiklos kryptis.

Sistemos lygmenyje atliekama analizė:

- Kadangi verslas yra keletu socialinių sistemų dalis, įskaitant įvairias ekonomines, teises ir politines institucijas, tai priimamo sprendimo etiškumas vertinamas per minėtų institucijų funkcionavimo prizmę. Analizuojamos atskiros tų sistemų dalys (pvz. įstatymai, visuomenės politika ir kt.), siekiant nustatyti, kokių mastu priimamas (individo ar organizacijos apskritai) sprendimas yra minėtų institucijų įtakojamas ir kokių mastu jis gali turėti joms įtakos.

Minėti analizės lygmenys galioja visoms etinėms problemoms, kurios kyla verslo pasaulyje.

6.3. Etinių problemų klasifikavimas.

Etinės problemos kyla iš konfliktų.

Konfliktas – tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi arba kai jis nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.

Konfliktai gali būti vienašaliai ir dvišaliai. *Vienašalis konfliktas* – tai tokia situacija, kai nusiskundimų turi tik viena pusė. *Dvišalis konfliktas* – toks, kuriame kiekviena pusė ko nors nori iš kitos.

Skiriami du *konfliktų tipai*: asmeniniai ir struktūriniai. Asmeninis konfliktas yra susijęs su ypatingomis asmenybėmis ir ypatingu požiūriu į jas. Struktūrinis konfliktas yra bendresnio pobūdžio, jis būdingas tam tikromis aplinkybėmis konflikte dalyvaujančių žmonių grupėms. Be abejo kiekvienas struktūrinis konfliktas privalo būti ir asmeninis, nes kitaip nebus ginčo eskalavimui reikalingos energijos. Struktūriniai ginčai nėra asmeniniai. Pavyzdžiui, verslo derybose gali iškilti ginčų ar nesusipratimų dėl kultūrinių skirtumų, kurie nesusiję su asmeninėmis derybose dalyvaujančių šalių savybėmis.

Dažniausiai konflikto priežastys būna tokios:

- nesusipratimai ir santykių neišsiaiškinimas,
- nesažiningumas (įsipareigojimų vykdymas),
- aplaidumas,
- išankstinės nuostatos,
- ypatingas pasitikejimas savo nuomone ir įsitikinimais,
- netinkamas konflikto sprendimas,
- baimė,
- slapti kėsiai.

Pati verslo prigimtis yra konfliktų kalvė. Juk šiaip ar taip konkurencijos dvasia persmelkia kiekvienos verslo organizacijos veiklą. Konkurencijos atmosferoje funkcionuoja ne tik pati verslo organizacija, kovodama už savo vietą rinkoje, bet ir jos darbuotojai, konkuruodami vieni su kitais dėl

aukštesnės padėties organizacijoje ir pan. Suprantama, kad tai neišvengiamai provokuoja etinių konfliktų atsiradimą.

Pasak amerikiečių verslo specialistų Grott'o Vitelli'o ir Trojaus Festervand'o, *dažniausiai etinius konfliktus sukelia dvi pagrindinės priežastys:*

- *abipusiškai priimtinių santykių tarp subjektų nebuvimas,*
- *nesutarimas dėl verslo praktikos rezultatų siekimo būdo priimtimumo.*

Etinius konfliktus, kurie sukuria etines problemas verslo organizacijoms, galima suskirstyti į tris grupes: 1) Interesų (naudos) konfliktai, 2) Teisingumo ir sąžiningumo konfliktai, 3) Bendravimo ir santykių organizacijoje konfliktai.

Savo ruožtu šie konfliktai ir provokuoja atitinkamų etinių problemų kilimą organizacijoje. (plačiau žr. sk. Mikroetikos problemos versle)

Etines problemas organizacijoje paprastai klasifikuojamos remiantis minėtais konfliktais: interesų konfliktu, sąžiningumu ir teisingumu, bendravimu ir santykiais organizacijoje.

1. Interesų konfliktas.

Interesų konfliktas – tai sutarimo tarp dviejų ar daugiau šalių (konkrečių asmenų, grupių) nebuvimas darbinuose santykiuose.

Nors konflikte dalyvauja du ir daugiau žmonių, neretai pakanka vieno iš jų pastangų, kad konfliktas būtų išspręstas arba kad jis iš vis nekiltų. Požiūris ir ketinimai yra patys galingiausi žmogiškosios egzistencijos įrankiai. Nuo to, kaip suvokiama situacija arba norima ją suvokti, dažnai priklauso ir jos baigtis. Tik suvokus savo poreikius, norus įsitikinimus, galima imtis pačios problemos sprendimo.

Ar norime konflikto? Dažnai būtent taip. Mes būname ant ko nors taip įtužę ir mums atrodo toks pagrįstas reikalavimas, kad net saldu pagalvojus, jog galėsime “suremti ragus”, susikauti ir įveikti priešininką. Jei mūsų nuostata yra tokia, tai konfliktas neišvengiamas, nes mes jo tiesiog norime. Ir todėl atitinkamai elgiamės. Tačiau jeigu nenorime priešiško arba siekiamo bent jau jį sumažinti, tai turime sukurti tokią atmosferą, kurioje kitas žmogus jaustųsi saugus. Kitaip tariant, turime pripažinti, kad ir kitas žmogus gali turėti savo nuomonę, nepaisant to, ar ta nuomone jums priimtina, ar ne. Tai gali skatinti tarpusavio supratimą ir galiausiai galimybę abiem pusėm susitarti.

Bet jei neįmanoma išvengti darbinio konflikto ar deramai į jį sureaguoti, bent jau viena iš šalių privalo būti pasirengusi :

- Aiškiai ir ramiai bendrauti su kitu asmeniu,
- Atskirti savąjį *ego* (aš) nuo situacijos, pasirengti nesutarimus išspręsti draugiškai, abiejų pusių pasirinktu būdu,

- Problemai paskirti tiek laiko, kiek būtina suvokti ir įsijausti į kito žmogaus padėtį, pasirinkti geriausią taktiką,
- Būti doram ir jautriam, nes tikra kontrolė ir stiprybė – pasikliauti pačiu savimi, o ne darbu ar padėtimi.

Nedera bijoti konflikto. Nesistenkite jo sušvelninti, žiūrekite į jį objektyviai kaip į kokią energiją, kurią galima panaudoti ir išsklaidyti, formą. Konfliktas pats savaime ar konfliktas dėl ko nors nėra neigiama patirtis. Priešingai - jis gali būti ir pamokantis.

Svarbiausia yra tai, kaip mes ketiname reaguoti į konfliktą, nes būtent ta reakcija leidžia nustatyti, ar jo rezultatai bus teigiami, ar neigiami.

Pastaruoju metu vis labiau pripažistama, kad konfliktinė situacija gali turėti ne tik neigiamą, bet ir pozityvią reikšmę, nes kartais išryškindama opias susikaupusių problemų puses ir rasdama kompromisinius sprendimus, paremtus inovacija, skatina organizaciją efektyviau dirbti. Kartais net pačios organizacijos mėgina dirbtinai sukelti konfliktines situacijas atskirose padaliniuose, siekdamos gauti papildomos informacijos, kad galėtų numatyti galimas veiksmų alternatyvas. Taigi svarbiausia yra tai, kaip reaguojama į konfliktą, kaip valdoma konfliktinė situacija ir kokiais būdais ji sprendžiama. Čia svarbią reikšmę įgyja vadybos etika.

Verslo organizacijoje skiriami 5 konfliktų tipai:

- *Vidinis asmenybės konfliktas* – pasireiškia tada, kai individas turi pasirinkti – kuo vadovautis priimant sprendimą – savo interesais ar firmos. Būtent šis konfliktas ir provokuoja etinių problemų kilimą interesų (naudos) lygyje. Siekiant išvengti interesų (naudos) konflikto, darbuotojai turi gebėti atskirti savo interesus nuo firmos interesų.
- *Tarpasmeninis konfliktas* - pasireiškia dėl: 1) individų nesutarimų dėl skirtingo organizacijos tikslų suvokimo, 2) dėl nuomonių skirtingumo sprendžiant konkrečias problemas, 3) dėl neigiamos netolerantiško požiūrio vienas į kitą. Būtent šie konfliktai gali provokuoti etinių problemų kilimą bendravimo ir organizacijos santykių lygmenyje.
- *Vidinis grupės konfliktas* – tai konfliktas tarp grupės narių arba vieno iš grupės narių su visa grupe (pvz., kai atsiranda naujas neformalus lyderis, kuris netoleruoja buvusio lig šiol elgesio ir nuostatų). Šis konfliktas provokuoja etinių problemų kilimą sąžiningumo, teisingumo, bendravimo organizacijoje santykių lygmenyje.
- *Tarpgrupinis konfliktas* – nesutarimas tarp organizacijos grupių, pasireiškiantis nepasitenkinimu darbų pasiskirstymu, atliekamų darbų vertinimu ir turintis ryškų emocinį atspalvį (pvz., tarp

gamybinių ir atsakingų už pagamintos produkcijos realizavimą. Šis konfliktas provokuoja etinių problemų kilimą interesų ir bendravimo lygmenyje.)

- *Vidinis organizacijos konfliktas* – siejamas su nepasitenkinimu vadovybės sprendimais, darbo planavimu ir pan. Šis konfliktas provokuoja etinių problemų kilimą interesų, teisingumo ir bendravimo lygmenyje.

Norint sėkmingai konfliktą išspręsti būtina gerai pažinti jo kilimo priežastis.

Paprastai konfliktų organizacijoje kilimo priežastys būna įvairios:

- Netinkamas išteklių paskirstymas tarp atskirų padalinių,
- Skirtingi atskirų padalinių tikslai (pvz. gamybos ir realizavimo)
- Skirtingos atskirų darbuotojų grupių vertybinės orientacijos.
- Skirtinga darbuotojų kultūra, išsilavinimas, gyvenimiška patirtis, poreikiai.
- Nesusipratimai ir blogas komunikavimas,
- Nepagarba arba kitų nuomonės ignoravimas,
- Konfliktinis *ego*
- Baimė arba įtarinėjimai dėl „kontrolės praradimo“ ir kt.

Valdymo teorijose ir praktikoje yra taikoma nemažai konfliktų sprendimo būdų bei jų valdymo metodų.

Kaip gali elgtis asmenys, atsidūrę konfliktinėje situacijoje? Paprastai jie turi tokias elgesio alternatyvas:

- *Stengtis išvengti konflikto.* Kada nėra asmeninio noro bendradarbiauti su kitais sprendžiant problemas. Kitaip tariant, jų sprendimą atidėti vėlesniam laikui. Šiuo atveju pralaimi abi pusės.
- *Griebtis jėgos metodu.* Kada egzistuoja didelis suinteresuotumas greitu teigiamu problemos sprendimu, neatsižvelgiant į kitos šalies pozicijas. Spaudimas neretai padeda pasiekti asmeninį tikslą, tačiau turi neigiamą poveikį kolektyvui ir kenkia pačio individo reputacijai.
- *Siekti bendradarbiavimo* Šiuo atveju labai svarbus firmos vadovo požiūris į situaciją, kuri gali būti kūrybiškai išspręsta, jeigu bus teisingai jo valdoma: kiekvienas konflikto dalyvis privalo turėti lygias teises, kiekvienas gali pareikšti savo nuomonę, kiekvienam rodomas pasitikėjimas.
- *Bandyti įeiti į kitos šalies padėtį.* Stengtis suvokti kitos šalies situaciją, jos veikimo laisvės ribas.
- *Ieškoti kompromisinio sprendimo.* Derėtis, daryti nuolaidas, jų taip pat reikalauti iš kitos pusės, kol galiausiai rasti priimtina sprendimą abiem pusėm.

Organizacijos lygmenyje kylantys konfliktai dažniausiai sprendžiami struktūriniais metodais:

- Vadovui pasinaudojant savo padėtimi (įsakymai, direktyvos, ir pan.),
- Konfliktuojančiuose padaliniuose diegiant specialius integruojančius (koordinuojančius) mechanizmus,

- Nuosekliai aiškinant darbinius reikalavimus,
- Sutelkiant įvairius padalinius bendroms problemoms spręsti,
- Organizacijos darbe taikant atnaujintas darbuotojų skatinimo už konstruktyvias idėjas ir sprendimus sistemas.

Vadybininkams valdyti darbuotojų elgseną sudetingose konfliktinėse situacijose, reguliuoti santykius rasti išeiti iš vienos ar kitos situacijos padeda *konfliktologija*. – speciali mokslo šaka, atsiradusi šiuolaikinėje vadyboje. Daug pagelbėti gali ir mažai konfliktiško elgesio technologijos taikymas. Tokia technologija – elgesio etikos pagrindas dalykiniuose santykiuose.

2. Sažiningumas ir teisingumas.

Sažiningumas ir teisingumas yra bendrosios moralės nuostatos, kurių dera paisyti priimant sprendimus. Minimumas ko reikalaujama iš verslo žmonių – tai laikytis įstatymų ir sąžiningai vykdyti priimtus įsipareigojimus. Žmones versle elgiasi pagal savo ekonominius interesus, tačiau siekdami savo interesų, jie privalo paisyti moralės reikalavimų – būti teisingais, sąžiningais, patikimais.

JAV verslo specialistas B. C. Forbes sąžiningumą laiko kertiniu žmogaus charakterio bruožu. Sąžiningas žmogus mažiau linkęs į nusikalstamą ar nelegalų veikimą ir visada linkęs ginti teisingumą. Be to sąžiningumas, pasak B. C. Forbes „duoda dividendus ne tik doleriais, bet ir taiką bei ramybę sieloje“. Toks žmogus kelia aplinkinių pasitikėjimą. Taigi ir tu, kuo jis užsiema verslu. Pirkėjas turi tikėti pardavėju, skolintojas – skolininku, darbdavys – darbuotojo pasirengimu ir noru dorai atlikti jam pavestą darbą. Nesugebėjimas vadovautis šiais principais arba paklusti įstatymams, taisyklėms, griauja ne tik pasitikėjimą tarp žmonių, bet ir apsunkina tolesnius verslo santykius. Galiojančiu visuomenėje moraliniu nuostatų – sąžiningumo ir teisingumo paisymas yra svarbi verslininko sėkmės sąlyga. Pirmiausia todėl, kad verslo misija – tarnauti visuotiniam labui. O tai imanoma, jei priemonės ir būdai, kuriais bus pasiekti verslo rezultatai, nesikirs su visuomenėje egzistuojančiais etiniais standartais. Pelno siekimas nesilaikant priimtų etinių normų, mažina galimybes pasitarnauti visuotiniam labui, kadangi visuomenė to siūlomo labo gali ir nepriimti.

3. Bendravimas ir santykiai organizacijoje.

Bendravimas – tai informacijos perdavimas ir abipusis prasmes supratimas. Netikslus, ir netinkamas informacijos pateikimas (sąmoningas ar nesąmoningas) darbuotojams ir partneriams gali sukurti terpę nesusipratimams ir konfliktams atsirasti. Netiksli informacija, platinama firmos viduje gali dezinformuoti darbuotojus ir sukelti grėsmę firmos veiklai. O netiksli informacija, pateikta išorėje – klientams ir partneriams: gali sugriauti jų pasitikėjimą pačia firma.

Todėl verslo organizacija turi skatinti nepriekaištingus santykius pirmiausia firmos viduje: vykdyti įsipareigojimus darbuotojų atžvilgiu, ugdyti jų sąžiningumą ir iniciatyvumą. Santykiuose su visais suinteresuotaisiais – vartotojais, tiekėjais, investitoriais, žiniasklaida, visuomene – laikytis atvirumo, įstatymų ir duoto žodžio laikymosi, teikiamu prekių ir paslaugų kokybės ir saugumo reikalavimų.

Savikontrolės klausimai

1. Kokios yra pagrindinės etinių problemų kilimo verslo organizacijoje priežastys?
2. Kokie yra etinių problemų analizės lygmenys?
3. Kuo remiantis klasifikuojamos etinės problemos organizacijoje ?
4. Kokios yra etinio konflikto sprendimo alternatyvos?
5. Ką turi daryti vadybininkas, kad kolektyve nekiltų konfliktinių situacijų?
6. Kaip valdyti situaciją, jeigu kilo konfliktas?

Situacijos.

Pirma situacija.

Petras dirba firmoje, kuri turi galimybę gauti solidų užsakymą. Tačiau tam trugdo „smulkmė“ – reikia duoti kyšį (1000 lt.). Apie tai jis informuoja firmos vadovybę, bet ši atsako – „kyšio davimas – yra nusikaltimas“, nors Petras, dirbantis firmoje 5 metus, žino, kad tokiu būdu užsakymai buvo gaunami ir anksčiau. Jis taip pat žino, kad negavus šio užsakymo jam bus sunku išsaugoti savo darbo vietą firmoje. Petras turi nuspręsti.

Klausimai:

- Kokio tipo etinės problemos kyla šioje situacijoje?
- Kaip turėtų (ir galėtų) pasielgti Petras ir kokios tų veiksmų pasekmės?

Antra situacija

Įmonės vadovas savo geram draugui paskolino pinigų iš įmonės sąskaitos. Apie tai jis užsiema buhalterei, bet pasako, kad to neužfiksuotų sąskaitose, nes jo draugas greitai skolą atiduos. Kaip

pasielgti buhalterei? Jeigu ji tai užfiksuos sąskaitose, neįtiktų savo viršininkui, ir jis ją gali atleisti iš darbo. O jeigu neužfiksuos, gali tekti atsakyti inspektoriams.

- Kaip pasielgti buhalterei?
- Aptarkite vadovo atsakomybę įmonėms darbuotojams.

Trečia situacija.

Kad pritrauktų daugiau miesto svečių į restoraną, jo savininkas nupirko garsųjį dailininko A. Munko paveikslą „Šauksmas“, bet sužinojo, kad tai klastotė. Kaip pasielgti savininkui?

Ketvirta situacija.

Jaunuolis dirba juvelirinių dirbinių parduotuvėje. Jis žino, kad auksakalys, norėdamas padidinti gaminių svorį, deda priemaišų. Nuo to nukenčia gaminio kokybė. Į parduotuvę ateina jo geras draugas, norėdamas nusipirkti ką nors išpūdingo ir išsirenka nekokybišką papuošalą. Kaip pasielgti pardavėjui? Ar pasakyti tiesą savo draugui ar nutylėti dėl auksakalio?

Literatūra

Badaracco J. L. *Business Ethics: Roles and Responsibilities*. Chicago: Irwin 1995

Brouseau p. *Ethical Dilemmas; right v.s right*. In : *The Ethics edge*. (ed. Berman E., West j., Bonzek s.) . International city/ county management association. 1998, P.35-49.

Certo S.C. *Principles of modern management*. USA: Alyn and Bacan.,Inc. 1989 .p. 536-564.

Borowski H. *Etyka pracy i etyka biznesu*. Lublin. 1996.

Nash I. *Good Intension Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Harward Business Press, 1990.

Murray D. *Ethics in Organizations*. Kogan Page, London, 1997.

Strengberg E. *Just Business: Business Ethics in Action*. Little Brown, London, 1998.

Vyšniauskiene D., Kundrotas V. *Verslo etika*. KTU. 1999 p. 67- 74

Ferrell O. C. Fracedrich J. *Business ethics. Ethical desion making and cases*. Boston, 1996.

Lewicka –Strzalecka A. *Etyczne standarty firm i pracownikow*. Warszawa, 1999.

Utkin A.E. Etika biznesa. M., 1998

Wolton C. C. Corporate social responsibilities. Belmont Calif., 1996.

7. Tema. MIKROETIKOS PROBLEMOS VERSLE

1. Vadybininkų vaidmuo organizacijoje.
2. Verslo etika ir vadybininkų priimami sprendimai.
3. Valdžia ir pavaldumas.
4. Tarnybinių demaskavimų (skundimo) problema.
5. Etinės problemos, kylančios dėl organizacijos ir darbuotojų interesų skirtingumo.
6. Etinės problemos, kylančios dėl organizacijos domėjimosi privačiu darbuotojų gyvenimu.
7. Etinių problemų kilimas dėl įsipareigojimo saugoti firmos paslaptis.
8. Organizacijoje dirbančių moterų problemos.
9. Naudingų ryšių etika.

7.1. Vadybininkų vaidmuo organizacijoje.

Lig šiol mes į verslo etiką žvelgėme tarsi „iš paukščio skrydžio“. Dabar nusileiskime į „žemę“ ir aptarkime konkrečias problemas, su kuriomis susiduria verslas kasdien - mikrolygyje, t.y. verslo organizacijos lygyje. Nėra lengva išspręsti visas dilemas, kurios iškyla mūsų kasdieniniame gyvenime. Tačiau tikrieji sunkumai prasideda tuomet, kai turime priimti sprendimus, kurie paliečia daugelio žmonių interesus. Savų sprendimų vertę galima nustatyti mėginimų ir klaidų metodu. Tačiau dalykinai sprendimai reikalauja, kad mes elgtumės kitų atžvilgiu, įvertinę visų suinteresuotųjų interesus, kuriuos tie sprendimai paliečia. Meneidžeriams, dažnai kaip tik ir tenka imtis nedėkingo darbo, derinant suinteresuotųjų ir visų pirma - akcininkų ir darbuotojų interesus. Tai nėra paprasta, kadangi ir akcininkai gali turėti skirtingus požiūrius, o buvusių, esamų ir būsimų darbuotojų interesai taip pat vargu ar bus identiški.

Kai mes kalbame apie kokią nors verslo organizaciją (firmą), besivadovaujančią tam tikrų standartų rinkinių, tai gražiai atrodo žvelgiant iš šalies. Tačiau nedera užmiršti kad būtent žmonės, sudarantys firmą,

atsako už jos elgesį, o jų (žmonių) saviti veiksmai sąlygoja ir pačios firmos etinius standartus ir jų laikymasis. Jį liudija firmos praktiniai veiksmai, o ne deklaracijos apie gražius ketinimus. Žinoma, tai nereikia, kad žmonės, vadovaujantys firmai neturi konstatuoti pozicijos, kurią ji gina, nors tai daryti ir būtų nelengva.

Firmos pobūdis ir jos veiklos etiškumą turi svarbią reikšmę tiems, kurie joje dirba, kas turi su ja reikalus, taip pat ir tiems, kurie numato prie jos ilgainiui prisijungti. Tačiau didžiausią reikšmę visiems minėtiems subjektams turi individuali meneidžerių pozicija ir jų elgesys priimant sprendimus, kurie reikalauja etinių ir komercinių standartų suderinamumo.

Amerikiečių verslo žinovas A. Cadbury teigia, kad priimant tokius sprendimus būtini du etapai. *Pirmame etape* būtina nustatyti pagal galimybes kiek įmanoma tiksliau savo elgesio taisykles. Čia kalba eina ne apie būtinumą sudaryti dorybingų sentencijų sąrašą, bet apie būtinumą atkurti atmintyje visus sprendimus, kuriuos esame padarę praeityje ir jais remiantis sukurti dabarties taisykles. Tų veiksmų tikslas - pabandyti atskirti save nuo kitų, „nesumaišyti“ savęs su tais *kitais*, skelbiant vienus principus, o veikti visai pagal kitus. Mūsų etika atspindi mūsų veiksmuose, ir dėl šios priežasties ji labiau pastebima ir atrodo žymiai aiškesnė kitiems, negu mums patiems. Tik supratę kur mes randamės kaip individai, galėsime judėti toliau -link antrojo etapo.

Antrame etape dera nustatyti, kokių suinteresuotų asmenų interesus ir kaip paveiks šis sprendimas ir kokie yra tie jų interesai. Akivaizdu, kad kai kuriuos interesus išreikš gerai organizuotos grupės, tačiau kitos grupės tokių aiškių savo interesų reiškėjų neturės. Jeigu gamyklos meneidžeris veda derybas dėl darbuotojų atlyginimo su darbuotojų atstovais, tai pastarųjų pagrindinis uždavinys paisyti interesų tų, kurie jau dirba gamykloje. Darbo užmokesčio susiejimas su gaminamos produkcijos savikaina gali turėti įtakos naujų darbuotojų priėmimui. Taigi meneidžeris negali ignoruoti potencialių darbuotojų interesų, nors šie interesai ir nėra jokių būdu atstovaujami derybose (svarstant atlyginimo klausimus).

Organizuotų grupių, ginančių interesus, atsiradimas reikalauja iš meneidžerio gebėjimo įsiklausyti į visų pusių, suinteresuotų sprendimo rezultatais, argumentus. Interesų grupės stengiasi skelbti ir propaguoti savo pažiūras ir daro tai gan kryptingai. Pavyzdžiui, jos pasisako prieš aerodromo statybą tam tikroje vietoje, tačiau nesiima jokios atsakomybės už alternatyvų paieškas, t.y. nesiūlo savų problemos sprendimo variantų. Toks siauras kryptingumas suteikia grupei pirmenybę ginče su meneidžeriais, kurie negali išvengti atsakomybės ir priimti sprendimą tokiu pat būdu (t.y. paisant tik vienos pusės interesų).

Toks reiškiny vadinamas „*neįtrauktųjų etinė viršenybė*“ (amerikiečių verslo ideologo Marko Pastin'o pasiūlytas terminas). Jame yra dalis tiesos. Spaudimo grupės neretai linkusios aukštai iškelti etinių reikalavimų kartelę ir teigia, kad meneidžeriai yra neobjektyvūs, veikiami pelno siekimo, todėl jų

sprendimuose atsispindi pirmiausia komercinis interesas. Tačiau meneidžeriai taip pat atsako už sprendimus, kuriuose turi būti suderinti visų pusių interesai, tuo tarpu „neįtrauktieji“ (stovintys šalia verslo reikalų) tokios atsakomybės neprisiima.

Ryškiausiais tokio etinės savivalės pavyzdys devintajame dešimtmetyje kilusi kampanija prieš firmas, dirbusias Pietų Afrikos Respublikoje. Tiesa, *aparteidas* ir politiniu, ir socialiniu, ir moraliniu požiūriu smerktinas. Tačiau vieni manė, kad gali įtakoti pokyčius šalyje joje pasilikdami, kiti, pasisakė už bet kokių santykių su šia šalimi nutraukimą, taip pat ir kompanijų pasitraukimą. Daugelis kompanijos prieš apardeidą šalininkų laikėsi pažiūros, kad abi pusės galiausiai siekia to paties tikslo. Jų manymų akivaizdu, kad vienintelė etiška elgesio linija, kuri padėtų firmoms išspręsti šią problemą – tai parduoti savo filialus šioje šalyje.

Tačiau meneidžeriai negali būti taip savim pasitikintys. Priimant sprendimą, dėl firmos uždarymo, reikia įvertinti visus argumentus „už“ ir „prieš“, kitaip tariant, įvertinti tai, *ką firmą praras ir ką laimės* taip pasielgusi. Daugiausia šie sprendimai lietė filialų darbuotojų interesus, kadangi nuo sprendimo priklausė jų ateitis. Beto jie atstavo suinteresuotųjų grupę, kurios balsas nebuvo girdimas už šalies ribų. Savo ruožtu akcininkai vadovavosi vieninteliu pelno kriterijumi – jiems svarbu tai, kiek bus prarasta, nutraukus santykius su Pietų Afrikos Respublika. Grupė, kuri pasisakė už firmų veiklos apribojimą šalyje, bet kuriuo sprendimo atveju niekuo nebuvo įsipareigojusi (jai tai nieko nekainavo).

Pateiktas pavyzdys rodo, kad nėra vienintelio atsakymo į klausimą: ar verta parduoti firmai savo filialų akcijas, ar ne. Spaudimas, siekiant sudėtingus klausimus suvesti į linijines alternatyvas, kuri viena laikoma teisinga, kita – neteisinga – deja, yra gan platitęs mūsų laikais reiškiny, vertas apgailestavimo. Tačiau firmos direktorių taryboms retai pateikiamos dvi alternatyvos. Todėl firmos, kurioms kyla panašaus pobūdžio problemos, kartais padaro labai skirtingas išvadas (kaip dera elgtis), priklausomai nuo to, koks interesas pasirodo svarbiausias ir labiausiai ginamas (akcininkų ar darbuotojų). Be to firmos sprendimai ilgainiui gali ir keistis.

7.2. Verslo etika ir vadybininkų priimami sprendimai

Kokią įtaką verslo etika turi vadybininko elgesiui? Kodėl vadybininkai daro neetiškus poelgius, kurie galiausiai pakenkia ne tik firmai, jos darbuotojams, bet ir jiems patiems?

Tokių neetiško elgesio pavyzdžių nemažai pateikia ir mūsų žiniasklaida. Jo motyvai įvairūs - nuo akiplėšiško nesąžiningumo, iki plataus masto neteisėtų piniginių sandėrių sudarymo. Tuos motyvus galima išryškinti nagrinėjant konkrečius atvejus.

Tačiau etiškai neteisingų valdymo sprendimų praktikos analizė įgalina išskirti keletą argumentų, kurie gali tapti neteisingo elgesio priežastimi. Amerikiečių verslo specialistas S.Gellerman'as išskiria 4 pagrindinius argumentus - priežastis:

- Įsitikinimas, kad ši veikla neišeina už etinių ir teisinių normų ribų, t.y. ji nėra nei nelegali, nei amorali;
- Įsitikinimas, kad ši veikla atitinka individo ir korporacijos interesus ir kad iš individo laukiama būtent tokių (ar panašių) veiksmų;
- Įsitikinimas, kad ši veikla yra „saugi“, kadangi niekuomet nebus išaiškinta ir paviešinta;
- Įsitikinimas, kad ši veikla padeda kompanijai ir kompanija nuolaidžiai pasižiūrės į tokius meneidžerio veiksmus ir netgi esant reikalui jį apgins.

Pirmas argumentas - priežastis. Nuo seno egzistuoja problema: kokią veiklą reikia laikyti neteisėta? Kur riba tarp teisėtos ir neteisėtos veiklos? Kur riba tarp gudrumo ir proto? Išradingumo ir apgaulės? Pelno maksimizavimo ir neteisėtų sandėrių? Šie klausimai gan sudėtingi ir norint juos išsiaiškinti visų pirma dera suprasti santykį tarp firmos vadovybės keliamų tikslų ir vidutinės grandies meneidžerių bandymo tuos tikslus interpretuoti (t.y. juos „perskaityti“ pagal save).

Firmos vadovai kaip taisyklė, retai prašo savo pavaldinių daryti tai, ką abi pusės supranta esant neteisėtu ar rizikingu dalyku. Tačiau firmos vadovai leidžia suprasti, kad kai kurių dalykų jie nenorėtų žinoti. Kitaip tariant, jie stengiasi atsitolinti (atsitiktinai ar sąmoningai) nuo taktinių sprendimų, kuriuo priima jų pavaldiniai, kad išsaugoti „švarias rankas“, jei šie sprendimai pasirodys netinkami ir sukels pernelyg didelį visų suinteresuotų pusių pasipiktinimą. Kartais jie „gundo“ meneidžerius atlikti abejotinus veiksmus, kad šie susilauks papildomo atlygio, jeigu bus pasiektas norimas rezultatas, o nesėkmės atveju jų poelgiai nebus griežtai vertinami.

Taigi meneidžeriams labai sunku atsisipirti pagundai peržengti ribą, kuri kartais nėra aiškiai nubrėžta. Deja, daugelis suvokia peržengę ribą, kai jau būna nueita per toli. Meneidžeriai neturi aiškių instrukcijų, kuriose būtų nurodyti veiksmai, į kuriuos vadovybė žiūrės atlaidžiai, o už kuriuos jie bus kritikuojami ir griežtai baudžiami. Egzistuoja bendra taisyklė (principas) visiems meneidžeriams, dirbantiems „ribinėse situacijose“: „abejoji – nedaryk“

Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad tai ne pats drąsiausias būdas užsiimti verslu: jei tokia psichologija persiims visi vidutinės grandies meneidžeriai, tai gerokai sunyks pati laisvos verslininkystės dvasia. Tačiau egzistuoja skirtumas tarp ekonomiškai pateisintos rizikos ir rizikos atlikti neteisėtus veiksmus, siekiant uždirbti didelius pinigus.

Gan plačiai yra paplitęs mitas, kad meneidžeriams mokami dideli pinigai būtent už riziką. Tačiau čia dera pastebėti, kad mokama ne už riziką, o už supratimą to, kada verta ir galima rizikuoti. Be to pelno maksimizavimas nėra svarbiausias firmos prioritetas. Svarbiausia užtikrinti firmos gyvybingumą rinkoje.

Visi meneidžeriai rizikuoja, atiduodami firmai žymiai daugiau negu iš jų reikalaujama. Tačiau niekada nedera užmiršti, kad tie patys vadovai, kurie reikalauja pastoviai daryti daugiau, geriau, greičiau, pigiau, nusisuks nuo meneidžerių, kai šie peržengs sunkiai pastebimą ribą tarp teisingumo ir neteisingumo. Jie apkaltins meneidžerius įgaliojimų viršijimu ar duotų jiems perspėjimų ignoravimu. Todėl meneidžerių rizika visada turi būti pamatuota, įvertinat visas galimas pasekmes.

Antras argumentas – priežastis. Žmonės dažnai priima neteisėtus sprendimus, įsitikinę, jog tai atliepia firmos interesus. Tačiau kartu jie labai ribotai supranta tuos interesus.

Akivaizdus tokio elgesio pavyzdys. *Alfa Industries* kompanija, gaminanti mikrobanginę įrangą, sumokėjo 57 tūkst. dolerių firmai *Ration* tariamai už marketingo tyrimus. Karinės žinybos ekspertai pareiškė, kad ataskaita – tyrimų rezultatas – yra fikcija, siekiant paslėti kyši: mat *Alfa* buvo reikalingi subkontraktai, su kuriais dirbo meneidžeris iš *Ration*, kuriam ir buvo „užsakyti“ tyrimai. Galiausiai šie kontraktai *Alfa* kainavo žymiai daugiau, negu kainavo ataskaita. Apkaltinus kompaniją kišininkavimu, kontraktai ėmė mažėti ir pelnas nusmuko.

Alfa ne vienintelė kompanija, nusikaltusi pirkimų teisėtumo reikalavimams. 1998 m. Pentagonas nubaudė 453 kompanijas už pirkimų taisyklių nepaisymą.

Ambicingi meneidžeriai ieško būdų patraukti į save dėmesį, kad išsiskirtų iš kitų tarpo, todėl stengiasi veikti geriau negu jų konkurentai. Kai kurie supranta, kad nesunku gerai atrodyti trumpalaikėje perspektyvoje, jeigu vengti to, kad rezultatas išaiškės tik tolimoje perspektyvoje. Pavyzdžiui, galima ignoruoti remonto tarnybos perspėjimus, arba neteikti reikiamo dėmesio darbuotojų perkvalifikavimui, ar pirkėjų aptarnavimo kokybės ir kultūros kėlimui. Tokia praktika kurį laiką gali pasiteisinti. Daugelis meneidžerių „puikius“ rezultatus pasiekia taikydami būtent tokius metodus. Tokiu būdu jie opių firmai problemų sprendimą ne tik palieka „ateičiai“, bet ir sukuria jai naujas. Kompanijos negali leisti šitaip apgaudinėjamos. Jas turi dominti žymiai daugiau nei paprasti (kad ir įspūdingi) rezultatai. Žymiau svarbiau yra įdėmiai stebėti kokiu būdu šie rezultatai yra pasiekti.

Tai savo ruožtu kelia ir kitą dilemą: vadovybė namo, kad visi jos „ribiniai“ veiksmai bus nepastebėti, o jeigu ir pastebėti tai interpretuojami palankiai. Kompanija turi realiai įvertinti žmogiškosios natūros silpnumą ir įdėmiai sekti kiekvieną neteisėtą veiksmą (sandėrį). Tam gali būti pasitelkti nepriklausomo audito tarnybos ekspertai, kurie tiesiogiai atsiskaito kompanijos direktorių tarybai. Šie ekspertai gali pateikti objektyvų vaizdą, kaip meneidžeriai pasiekia tokių gerų rezultatų, taikydami vienus

ar kitus metodus. Tokios ekspertizės buvimas dar kartą primintų visiems darbuotojams, kad tikrieji firmos interesai turi būti siekiami teisėtais būdais, ir čia svarbu kiekvieno darbuotojo sąžiningas (teisingas) elgesys.

Trečias argumentas – priežastis dėl kurios meneidžeriai linkę rizikuoti – įsitikinimas, kad už neteisėtus poelgius jiems gali būti atleista. (ir neretai šį viltis išsipildo). Patirtis rodo, kad daugelis neteisėtų poelgių niekada nėra išaiškinami. Pavyzdžiui, *First National Bank of Boston* (JAV) pripažino savo kaltę išplaunant 1,3 mlrd. dolerių. Tūkstančiai pinigų paketų praėjo per banką be jokių problemų, kol schema buvo išaiškinta. Galimybė organizuoti panašūs pinigų srautus, nors ir žinant, jog tai ilgainiui bus, atskleista, (o gal ir ne) skatina rizikuoti.

Čia ir kyla klausimai: kokiais būdais galima sumažinti piknaudžiamus, kuriuos sunku išaiškinti? Tikėtina, kad jeigu būtų visuotinai priimtas tokių piknaudžiavimų išaiškinimo procesas, kuriame kaltintojai turi teisę susipažinti su kompanijos dokumentais renkant inkriminuojančius įrodymus, tai daugelis firmų (taip pat ir meneidžerių) atsakingiau žiūrėtų į pasirenkamų priemonių tikslui pasiekti teisėtumą, o tai, gal būt, išgelbėtų jas ir nuo bankroto.

Labiausiai efektyvi drausminanti ir sulaikanti nuo neteisėtų veiksmų priemonė – ne bausmės griežtinimas tiems, kurie sučiumpami atliekant neteisėtus veiksmus, bet ugdymas supratimo, kad tikimybė būti sučiuptam yra didelė, ir ji nuolat didėja. Pavyzdžiui, policijos pareigūnai pastebėjo, kad tose vietose, kur parkuojamos policijos mašinos, mažėja kelių eismo pažeidimų (ypač greičio viršijimo) atvejų. „Kaimynų patrulių“ kūrimas Anglijos ir kitų Vakarų šalių didmiesčiuose sumažino buitinių vagysčių skaičių.

Paprastas auditorių skaičiaus ir tikrinimų padidinimas jau savaime tampa sulaikančiu veiksmu, ypač jeigu tai derinama su kitais 3 metodais:

- 1) audito patikrinimas vykdytinas nereguliariai;
- 2) apie pusę tikrinimo rezultatų viešai neskelbiami;
- 3) kai kurie patikrinimai vos užbaigus, vėl atliekami iš naujo.

Klaidinga yra manyti, kad reguliarus auditas įgalina nustatyti nedidelius pažeidimus, o nereguliarus - brangiai kainuoja, todėl vieno audito pakanka. Tačiau toks įsitikinimas neatsižvelgia į sulaikantį efektą, kurį sukelia dažni patikrinimai. Juk svarbiausia yra ne tik pagauti pažeidėją, bet sukurti sąlygas, kai tokio pobūdžio pažeidimai būtų vis mažiau įmanomi ir priimtini potencialiems jų atlikėjams.

Išaiškinus susižengimą nedera jo nutylėti. Meneidžeriai privalo atskleisti darbuotojams pažeidimo esmę ir tai, kaip buvo nubausti jų atlikėjai. Kadangi pagrindinis neteisingą ir neetinę elgesį pristabdantis

veiksnyys yra pavojus būti sugautam, tai meneidžeriui dera įvardyti tuos, kurie buvo sučiupti ir kaip su jais pasielgta.

Ketvirtas argumentas – priežastis : įsitikinimas tuo, kad firma pasižiūrės „pro pirštus“ į neteisėtus veiksmus, kurie priimti paisant jos interesų ir netgi meneidžerius apgins. Čia kyla klausimas: koku būdu užkirsti kelią lojalumo firmai virtimą į savivalę?

Būtent taip atsitiko *Mainwill* firmai, prekevusiai asbesto gaminiais. Jos direktorių taryba ir keletas meneidžerių atsakingų už produkto saugumą, keletą metų slėpė faktus apie asbesto savybes, keliančias grėsmę žmogaus sveikatai. Ir viskas atrodo vyko sklandžiai, nes firmos vadovybė į tai žiūrėjo pro pirštus ir gynė meneidžerių sprendimus. Panašiai pasielgta ir *General Electric* firmoje. Kai vienas iš jos vykdomų projektų, susijusių su reketinėmis technologijomis, viršijo biudžete numatytų lėšų limitą, meneidžeriai šias (viršytas) lėšas pernešė į kitus projektus, kurie įsiteko biudžete numatytų lėšų rėmuose. Šiuo atveju lojalumas, viršijęs leistinas ribas, buvo parodytas konkrečiam padaliniui: meneidžeriai norėjo, kad jų skyrius atrodytų gerai. Tačiau išryškėjus pažeidimams *General Electric*, turėjusi gerą reputaciją Amerikos pramonininkų tarpe, gerokai ją pagadino ir buvo priversta sumokėti 1,04 mln. dolerių baudą.

Vienas iš pačių nemaloniausių momentų šiame skandale buvo tas, kad firmai teko pripažinti, kad žmonės įsivėlę į šį skandalą gerai žinojo kompanijos etinius standartus dar iki to laiko, kai buvo įvykdyti neteisėti veiksmai. Šis faktas rodo, kad etinio kodekso paskelbimas ir meneidžerių supažindinimas su jame skelbiamomis nuostatomis – yra nepakankamas neetiniam elgesiui išvengti. Būtinios žymiai rimtesnės priemonės.

Aukščiausioji firmos vadovybė neša moralinę atsakomybę už moralinį klimatą firmos viduje. Žmonės, užimantis aukščiausius valdytojų postus, atsakingi už lojalumo firmai ir neteisėtos veiklos ir veiksmų ribų nustatymą. Ypač veiksmų, kurie prieštarauja visuomenės, kurioje funkcionuoja firma, vertybėms. Kadangi ši riba krizės momentu (kai tenka priimti nestandartinčius sprendimus) dažnai išnyksta, tai būtina aiškiai nubrėžti tą ribą, kurios peržengti nevalia. Verslo organizacija privalo reaguoti dar iki to momento, kai bus surinkta pakankamai įrodymų, leidžiančių pateikti kaltinimą už įtartiną veiklą. Žmonės, užimantys aukštus valdymo postus turi teisę tikėtis iš darbuotojų lojalumo, kai kalba eina apie konkurentus, tačiau ne įstatymų ar visuotinai priimtų moralės normų nesilaikymo kaina.

Meneidžeriai privalo parodyti bendradarbiams, kad prastas klientų aptarnavimas, ypač pašalinių pirkėjų, nėra gėris (geras dalykas) kompanijai. Ir svarbiausia: meneidžeriai privalo nurodyti, kad lojalumo firmai demonstravimas, po to, kai įvykdyti veiksmai, smarkiai pakenkę jos įvaizdžiui, nebus toleruojamas; kad žmonės, kurie kenkia kitiems žmonės vardan firmos gėrio, bus atleisti.

Reikia pripažinti, kad didžiausi korporatyvinai pažeidimai yra susiję su valdymo nesėkmėmis. Geras būdas siekiant išvengti meneidžerių klaidų – reguliariai vykdyti kontroliuojančių mechanizmų (tarnybų) auditą iš anksto jų neperspėjus. Šią funkciją galėtų atlikti direktorių tarybos. Tokio audito esmė tame, kad išsiaiškinti ar vidiniai auditai ir kontroliniai mechanizmai funkcionuoja taip kaip suplanuota. Čia iš esmės kalba eina apie inspektorių inspektavimą ir būtinų priemonių priėmimą, siekiant užtikrinti efektyvų kontroliuojančių mechanizmų funkcionavimą.

(Buvęs IIT vadovas Haroldas Dženina`s pasiūlė direktorių taryboms įkurti specialią tarnybą (valstybinio audito pavyzdžiu), kuris būtų pavaldus įstatymų leidimo (t.y. vadovybės, nustatančios “žaidimo” taisykles) , o ne vykdymo (t.y. meneidžerių, privalančių žaisti pagal „nustatytas žaidimo“ taisykles) valdžios šakai. Juk šiaip ar taip aukčiausios vadovybės reikalas – pasiūti aiškius ir pragmatiškus signalus visiems darbuotojams , jog gero verslo pagrindas – gera etika).

7.3. Valdžia ir pavaldumas.

Dalykinio bendravimo „iš viršaus į apačią“ t.y. vadovo santykio su pavaldiniu taisyklę galima būtų suformuluoti perfravus J. Kanto skelbtą kategorinį imperatyvą: „Elgis su pavaldiniu taip, kaip norėtum, kad su tavimi elgtųsi viršininkas“. Dalykinio bendravimo menas ir sėkmė daugeliu atveju nusakomos tais etiniais normatyvais ir principais, kuriuos naudoja viršininkas bendraudamas su pavaldiniais. Kai sakome „normos ir principai“ tai turime omenyje etinį elgesį tarnyboje. Šitomis normomis remiamasi priimant sprendimus valdymo procese. Jais pasireiškia tarnybinė disciplina, sąlygojanti dalykinį bendravimą .

Jei vadovas nesilaiko dalykinio bendravimo su pavaldiniais etikos, tai darbuotojai pajunta kolektyve diskomfortą ir moralinį nesaugumą. Vadovo bendravimas su darbuotojais turi įtakos dalykinio bendravimo charakteriui, ir daugeliu atveju sąlygoja jo moralinį psichologinį klimatą. Būtent šitame lygmenyje pirmiausia ir formuojasi moralinio elgesio etalonai ir pavyzdžiai.

Nurodysime keletą iš svarbesnių moralinio elgesio reikalavimų:

- Stenkitės paversti savo organizaciją darniu kolektyvu, kuris laikytųsi aukštų moralinio bendravimo normų. Pasitenkite bendradarbiams išaiškinti organizacijos tikslus, kad juos suvoktų ir priimtų kaip savus. Žmogus tik tuomet jaus moralinį ir psichologinį komfortą, kai indentifikuos save su kolektyvu kartu išlikdamas individualybe ir matydamas, kad yra gerbiamas toks, koks jis yra.
- Kilus problemoms ir sunkumams susijusioms su nesąžiningumo faktais, vadovui dera išsiaiškinti visas jos priežastis. Jei tai yra neišmanymo pasekmė, tai nedera begalo priekaištauti pavaldiniui dėl

jo silpnųjų ir trūkumų. Dera pagalvoti, ką jūs galite, kad padėtumėte jam tuos trūkumus įveikti. Pasiremkite jo asmenybės stipriosiomis pusėmis.

- Jeigu bendradarbis neįvykdė jūsų nurodymo, reikia duoti jam suprasti, kad jūs žinote apie tai, priešingu atveju jis manys, kad jam pavyko jus apgauti. Beto, jei vadovas nenurodė pavaldiniui jo veiklos trūkumų, tai jis tiesiog neįvykdė savo įsipareigojimų ir pasielgė neetiškai.
- Pastabos darbuotojui turi atitikti moralines normas. Dera surinkti visą informaciją apie konkretų atvejį. Pasirinkite tinkamą bendravimo su pavaldiniu formą. Pirmiausiai paprašykite darbuotojo paaiškinti savo poelgio (užduoties neįvykdymo) priežastis. Galimas daiktas, kad jis pateiks naujus, jums dar nežinomus faktus. Pateikite pastabas asmeninio pokalbio metu (būnant dviese): būtina gerbti žmogaus orumą ir jausmus.
- Kritikuokite veiksmus ir poelgius, o ne žmogaus asmenį.
- Kuomet tai tinkama, kritikuojant panaudokite „sumuštinio“ principą – paslėpkite kritiką tarp dviejų komplimentų. Kalbą laikite draugiška nata ir netrukus raskite progą pakalbėti su žmogumi, kad parodytumėte, jog nesate piktybiškai nusiteikęs jo atžvilgiu.
- Niekada nepatarinėkite pavaldiniui kaip elgtis asmeniniuose reikaluose. Jei patarimas padės tai greičiausiai už tai jums nepadėkos. Jeigu nepadės – jums teks atsakomybę.
- Vengkite susidaryti aplink save „numylėtinių“ ratą. Elgkitės su visais bendradarbiais vienodai pagarbiai.
- Niekada neleiskite darbuotojams pastebėti, kad jūs nevaldote situacijos, jeigu norite išsaugoti jų pagarbą.
- Laikykites *paskirstomojo teisingumo principo*: kuo didesni nuopelnai, tuo didesnė galimybė būti apdovanotam.
- Skatinkite kolektyvą netgi tais atvejais, kai sėkmė pasiekta vadovo dėka.
- Stiprinkite pavaldiniuose savo vertės ir orumo pajautimą.
- Gera atliktas darbas vertas ne tik materialinio atlygio, bet ir moralinio paskatinimo. Nepatingėkite kartas nuo karto pagirti darbuotoją.
- Privilegijos, kuriomis jus naudojats, turi būti prieinamos ir kitiems kolektyvo nariams.
- Pasitikėkite darbuotojais ir pripažinkite savo darbo klaidas. Kolektyvo nariai vienaip ar kitaip vis tiek apie jas sužinos. Klaidų slėpimas – silpnumo ir nepadorumo ženklas.
- Ginkite savo darbuotojus ir būkite jiems atsidavęs. Tuomet jie tuo pačiu atsilygins ir jums.
- Pasirinkite teisingą nurodymų davimo formą, įvertindamamas visų pirma du veiksniai: 1) situaciją ir laiką; 2) pavaldinio asmenybę: kas prieš jus ar sąžiningas ir kvalifikuotas darbuotojas ar žmogus,

kurį kiekvieną kartą reikia „pastumėti“. Atsižvelgiant į tai dera pasirinkti ir labiausiai etiškai priimtinas elgesio normas ir nurodymo formas.

Nurodymų formomis gali būti: įsakymas, prašymas, klausimas - kreipimasis ir taip vadinamas „savanoris“ (reikalingas savanoris)

Įsakymas – juo reikėtų naudotis, esant ypatingai situacijai, o taip pat taikyti nesąžiningų darbuotojų atžvilgiu.

Prašymas – naudojamas esant paprastai eilinei situacijai, kai santykiai tarp vadovo ir pavaldinių grindžiami pasitikėjimu ir geranoriškumu. Tokia forma leidžia darbuotojams išsakyti savo požiūrį į problemą tuo atveju, jei dėl tam tikrų priežasčių ji negali būti taip parastai išspręsta. Atitinkamu tonu pasakyta frazė (išsakytas prašymas) gali būti darbuotojų suprastas ir kaip įsakymas.

Klausimo kreipimosi forma (Ar verta tuo užsiimti?) geriausiai taikyti tokioje situacijoje, kai vadovas nori išprovokuoti aptarimą klausimo kaip geriau atlikti vieną ar kitą darbą arba paskatinti darbuotoją imtis iniciatyvos.

„*Savanorio*“ forma („kas nori tai padaryti?“) tinka tokioje situacijoje, kai niekas nenori darbo atlikti, tačiau jis turi būti atliktas. Šiuo atveju „savanoris“ tikisi, kad jo iniciatyvumas ilginiui bus atitinkamai įvertintas (gaus premiją, pakils karjeros laipteliais ir t.t.)

Organizacijos atspindi savo vadovų ypatumus. Taip pat ir jų etinius prioritetus. Vadovų etiškumas turi tiesioginės įtakos organizacijos moraliniam klimatui.

Etinės vadovų pareigos

- Vadovai turi būti moralaus elgesio pavyzdžiu. Jie turi gyventi pagal vertybes, įgalinančias sėkmingą jų vadovaujamų organizacijų veiklą.
- Vadovai (Lyderiai) yra atsakingi už vadovaujamos organizacijos perspektyvas.
- Lyderiai turi nuolatos informuoti darbuotojus apie savo ketinimus: darbuotojai tikisi gauti iš vadovybės visą informaciją, reikalingą efektyviam darbui.
- Lyderiai atsakingi už darnaus kolektyvo, besiremiančio pasitikėjimu, formavimą. Kolektyvo nariai turi žinoti, kad jiems bus atlyginta už bendradarbiavimą su kitais žmonėmis vardan firmos gėrio net ir tuo atveju, kai atrodo, kad jų asmeninis indėlis yra sumažėjęs. Suprantama, kad dera tinkamai atlyginti, už sprendimus, kurie pasitarnauja strateginiams organizacijos interesams.
- Vadovai atsakingi už aplinkos, skatinačios asmenybės ir jos kūrybiškumo vystymąsi, sukūrimą.

Pateiksime keletą bruožų, būdingų geram darbuotojui. *Geri darbuotojai (pavaldiniai)*:

- stengiasi įvykdyti iškeltus uždavinius,
- pakankamai savim pasitikintys, kad galėtų ginčytis su vadovais ir būti korektiškais oponentais,

- vykdyti viršininko nurodymus, tačiau nebūti visiškai bebalsiais,
- praturinti kolektyvo darbą savo patirtimi ir gebėjimais, nesistengti užimti kitų narių vietą,
- ištikimi savo viršininkui ir kolektyvo tikslams, kartu išsaugantys gebėjimą blaiviai vertinti situaciją ir konstruktyviai kritikuoti,
- išeina iš darbo, kai paaiškėja, kad jie negali toliau palaikyti organizacijos vertybes ir tikslus arba viršininką.

Darbuotojų motyvacijos panaudojimas ir manipuliavimo problema.

Egzistuoja trys kriterijai, kurie gali padėti teisingai įvertinti motyvacijos priemones ir jų etiškumą.

Pirmas. Žmonės, kviečiantys kitus veikti, turi vadovautis kilniais siekiais.

Antras. Vadovai neturi slėpti naudojamų būdų darbuotojų motyvacijai skatinti, kadangi nuslėptos formos tolygios manipuliavimui. Jeigu žmonės, kurių atžvilgiu tos motyvacijos formos naudojamos, nežino apie tai, vadinasi, naudojami būdai yra neteisėti ir nesąžiningi.

Trečias. Teisingi metodai skatina žmones aktyviam pasirinkimui, padeda kiekvienu atveju išryškinti alternatyvas, variantus, galimybes. Jie taip pat skatina priimti drąsius sprendimus. Manipuliavimas taip glaudžiai susijęs su siekiamu rezultatu, kad tiems, kurie yra jo poveikyje, nebelieka kitos išeities kaip paklusti. Svarbu, kad manipuliavimas netaptų nuolatiniu įpročiu.

Pateiksime keletą klausimų, kurie padeda vadovams geriau suvokti ir įvertinti savo vadovavimo kokybę.

- Ar jūsų vadovaujami žmonės tobulina savo sugebėjimus?
- Ar didėja jų gebėjimai savarankiškai priimti sprendimus ir imtis už juos atsakomybę?
- Ar mokosi jie bendradarbiausi su kolegomis?
- Ar dalyvauja jie priimant sprendimus?
- Ar jie jaučia mano paramą ir paskatinimą?
- Ar padeda mano vadovavimas jiems tapti geresniais ir dirbti našiau?

Jeigu atsakysite į pateiktus klausimus teigiamai – jūs geras vadovas.

7.4. Tarnybinio demaskavimo (skundimo) problema

Kiekvienas kuris yra dirbęs verslo srityje ar valstybinėje tarnyboje yra susidūręs su tokiais piknaudžiavimo faktais kaip apgaulė, išėikvojimas, korupcija. Tačiau nedaugelis yra bandęs su tuo kovoti. Vaikystėje vyresniųjų informavimas apie draugo prastą poelgį, o vėliau – viršininkui apie bendradarbių - daugelio laikomas negatyviu ir netgi smerktinu veiksmu. Tokie žmonės vadinami „skundikais“, „informatoriais“ ir kt.

Reikia pripažinti, kad etiniu požiūriu tokiose situacijosei tiesų iškyla moralinė dilema. Pagrindinis kriterijus, kuriuo remiantis informuojama visuomenė apie esamus pažeidimus organizacijoje, yra motyvas (t.y. ko siekima tuo veiksmu).

Jei darbuotojas mato, kad organizacijos veikla nemorali, jis pagal savo moralinius įsitikinimus, nenorėdamas dalyvauti nemoralioje veikloje, gali išeiti iš darbo. Tačiau pagal savo moralinius įsipareigojimus jis gali stengtis neleisti daryti žalą kitiems: juk verslo organizacijos turi moralinį įsipareigojimą savo veikla niekam nedaryti žalos. Jeigu to išsipareigojimo ji nevykdo darbuotojas gali apie tai informuoti visuomenę. Šis informavimas (demaskavimas) paprastai vadinamas skundimu. Amerikiečių verslo specialistas G. G. James'as skundimą apibrėžia kaip organizacijos darbuotojo (esamo ar buvusio) bandymą atskleisti tai, ką jis mano esant neteisingą organizacijoje. Skundimas – tai pastangos perspėti kitus dėl veiklos, kuri laikoma nemoralia ir neteisėta.

Kas skatina pavienius žmones ryžtis nelengvai kovai už etinę švarą, informuoti visuomenę apie neteisėtus veiksmus ir piknaudžiavimu valdžia faktus, kai dauguma linkę jų nepastebėti ar nutylėti? Amerikiečių mokslininkai Maironas ir Peinas Glazer'iai, ilgus metus tyrinėję neteisėtų veiksmų demaskavimo problemas, padarė išvadas, kad kovotojus už etinę švarą organizacijoje skatina trys dalykai:

- Tvirtas tikėjimas asmenine atsakomybe, paremtas profesinėmis etikos nuostatomis,
- Religiniai įsitikinimai,
- Lojalumas visuomenei.

Kovotojai už etinę švarą savo kailiu yra patyrę kainą, kuria jiems tenka sumokėti už „skundimą“ ir tai ko jiems atlyginimą. Labai dažnai skundimas organizacijoje turi rimtas pasekmes. Prieš „skundikus“ imamasi įvairių priemonių ir bausmių. Pastarosios būna įvairios:

- Perkėlimas iš vieno skyriaus į kitą,
- Pažeminimas pareigose,
- Atleidimas iš darbo,
- Asmeninis spaudimas ir įvairūs grasinimai (asmeniui, jo šeimos nariams, artimiesiems).

Tokiu būdu jie neretai praranda galimybę būti paaukštinti, dažnai puolama ir jų profesinė kompetencija. Tačiau pirmiausia stengiamasi sumenkinti „skundiko“ reputaciją ir jo darbo efektyvumą, izoliuojant jį arba duodant mažiau svarbias užduotis, ar apskritai nušalinant nuo darbo. Tokiu atveju užkertama galimybė susipažinti su svarbiais dokumentais, jis negali dalyvauti susirinkimuose, pokalbiuose su kolegomis, kurie galėtų pateikti naujos demaskuojančios informacijos apie organizacijos veiklą.

Nepaisant to, kokių „skundikų“ atsiranda kiekvienoje organizacijoje, ir tai skatina jas labiau paisyti savo veikla visuomenės interesus.

Tačiau dažnai pats skundimas ir skundikas visuomenėje vertinamas gan kontroversiškai. Verslo etikos literatūroje (G. James, R. T. George) egzistuoja iš esmės du priešingi požiūriai į tai – ar skundimas yra moraliai pateisinamas? Vieni laikosi nuomonės, kad – nepateisinamas, moraliai draudžiamas. Kiti – visada moraliai pateisinamas.

Šalininkai požiūrio, kad skundimas moraliai nepateisinamas, pateikia tokius argumentus:

- Skundikas nėra lojalus savo organizacijai,
- Lojalumas – aukščiausias įsipareigojimas,
- Nedera į viešumą kelti klausimų, kurie gali pakenkti firmos reputacijai, o galiausiai ir kitų žmonių, dirbančių joje, gerovei ir sėkmei,
- Darbuotojas yra įsipareigojęs savo firmai ir turi būti dėkingas už suteiktą darbą.

Savo ruožtu šalininkai požiūrio, kad skundimas yra visada moraliai pateisinamas, pateikia tokius argumentus:

- Kiekvienas turi kalbos, žodžio laisvę.
- Kiekvienas žmogus turi teisę kritikuoti valdžią- taip pat ir darbdavį
- Kiekvienas yra visuomenės narys, kuris negali likti abejingas jai daromai žalai.

Reikia pastebėti, kad skundimo, kaip moraliai draudžiamo, šalininkai suabsoliutina lojalumo ir slaptumo įsipareigojimą organizacijai. Jie nemato skirtumo tarp darbuotojo, kuris atskleidžia paslaptis konkurentams, ir skundėjo, kuris demaskuoja neteisėtus veiksmus, galinčius padaryti žalą kitiems.

Skundimo šalininkų argumentas, kad kiekvienas turi kalbos, žodžio laisvę, negali būti absoliučiai teisingas. Prieš kalbant, reikia įvertinti, kokią žalą patirtų darbuotojai, akcininkai dėl demaskavimo ir kokia žala būtų padaryta kitiems žmonėms, visuomenei, jei organizacija tęstų neteisėtą veiklą. Taigi, skundimas (demaskavimas) yra moraliai priimtinas, leistinas yra tuomet, jei jo teikiama nauda nusvers žalą ir bus pasiekta kas nors gero. Amerikiečių mokslininkas Richard T. de George nurodo penkias sąlygas, kurias patenkinus pasikeičia moralinis skundimo statusas. Jei patenkinamos trys pirmosios sąlygos, skundimas tampa moraliniai pateisinamas ir leistinas. Jei pateisinamos kitos dvi sąlygos, skundimas tampa moraliai privalomas.

Skundimas yra moraliai leistinas, jei:

1. Firma savo produktu ar veikla padarys didelę žalą visuomenei ar asmenims, vartojantiems jos produkciją.

Žalą įvertinti labai sunku. Pavyzdžiui, jei gaminio daroma žala yra nedidelė ir neaiški, tai jos atskleidimas gali nepersverti žalos, kuri bus padaryta organizacijai. Visada skundėjas turi gerai įvertinti situaciją. Didelė žala – tai tokia žala, kuri kelia grėsmę vartotojų sveikatai ir gyvybei.

2. Jei darbuotojas aptinka realią ir didelę gresmę gaminio vartotojui ar visuomenei, jis turėtų pranešti apie tai savo tiesioginam viršininkui ir jam išreikšti savo moralinį susirūpinimą. Kol to nepadarys, skundimas nėra visiškai pateisinamas. Kaip žinome, kiekviena organizacija turi įsipareigojimų gaminti saugų produktą. Kiekviena organizacija (nors būna išimčių) brangina savo gerą vardą ir stengiasi laikytis šio savo įsipareigojimo. Tačiau, jei yra pastebėta, jog organizacijos produkcija, veiksmai ar politika gali kelti grėsmę, tai galima daryti prielaidą, kad ji pati bus suinteresuota tai ištaisyti. Todėl labai svarbu pradiniam etape informuoti savo tiesioginį viršininką, ir leisti organizacijai pačiai spręsti problemą.

3. Jei tiesioginis viršininkas nesiima efektyvių priemonių dėl pareikšto susirūpinimo ar skundo, darbuotojas turi išbandyti visas vidines procedūras ar galimybes organizacijos viduje. Paprastai tai reiškia to klausimo pateikimą hierarchiniais laiptais iki pat viršaus.

Skundo iškėlimas viešumon turi didelę reikšmę tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai. Todėl kilimas hierarchiniais laiptais iki pat viršaus yra būtina sąlyga, nes labia svarbu, kad problema būtų apsvarstyta visais lygiais. Gana dažnai apie problemas žemesniuose lygiuose viršūnės nežino arba nenori žinoti – palieka spręsti jiems patiems.

Taigi, jei žala didelė ir visos organizacijos vidinės priemonės buvo išnaudotos, bet nedavė rezultatų, skundimas yra moraliai pateisinamas

Skundimas kaip moraliai įpareigojantis

4. Demaskuotojas turi turėti arba turi dokumentais pagrįstą įrodymą, kuris įtikintų bešališką stebėtoją, kad jo požiūris į situaciją yra teisingas ir kad firmos produktas ar veikla kelia didelį pavojų visuomenei ar produkto vartotojams.

Šioje situacijoje labia svarbūs dokumentalūs įrodymai, patvirtinantys skundą ir kaltinimus. Taip pat turėtų būti atitinkamos institucijos, kurios galėtų objektyviai ištirti skundą. Žinoma, jei organizacijos veiksmai yra kriminaliniai, tuomet būtinas teisėsaugos įsikišimas.

5. Darbuotojas turi turėti svarių argumentų tikėti, kad viešas demaskavimas duos laukiamus rezultatus. Šansas, kad pasiseks, turi būti vertas tos rizikos ar pavojaus, į kurį stato save skundikas.

Kai kada net turėdamas dokumentais patvirtintus faktus potencialus skundėjas gali nepaskatinti žiniasklaidos ar valstybinių institucijų imtis veiksmų. Kuo rimtesnė situacija, tuo daugiau reikia pastangų. Bet niekas nėra įpareigotas rizikuoti, nebent būtų tikras savo sėkme. Prieš skųsdamas, potencialus skundėjas turėtų žinoti, kas panaudos jo faktus ir kaip viskas bus tvarkoma. Jis turi turėti pakankamą pagrindą tikėti, kad atliekami veiksmai duos moraliai priimtina rezultatą.

Tvirtinimas, jog skundėjas paprastai turi kalbėti atvirai, kad skundas būtų labiau pateisinamas, leidžia suprasti, kad anoniminis skundas retai, jei iš viso kada, yra pateisinamas. Nors žmonės turi būti apsaugoti nuo neteisingų kaltinimų, tačiau nebūtina identifikuoti skundėją, kad tai būtų padaryta. Kadangi anoniminio skundėjo motyvai nėra žinomi, kai kurie autoriai mano, kad jie nėra pagirtini, ir kyla klausimų dėl moralinio anoniminio skundėjo pateisinimo. Kiti (C. A. Cadbury) laikosi pažiūros, kad nors į tokius anoniminius laiškus, kuriuose darbuotojai kaltinami netinkamais poelgiais, negalima duoti konkretaus atsakymo, tačiau jie yra kartu ir tam tikras signalas. Tokioje situacijoje geriausia elgesio linija atvirumas: apie minimus faktus būtina pranešti laiške minimam žmogui. Tačiau požiūris į konkretų žmogų, neįrodžius jo prasikaltimų turėtų pasilikti toks pat.

Jei skundėjo motyvai yra nemoralūs, tai daro skundimą mažai pagirtiną. Taigi skundimo pateisinimas priklauso nuo atskleidimo teisingumo ar neteisingumo, o ne nuo skundėjų motyvų.

Kadangi skundas paprastai apima prieštarigus moralinius įsipareigojimus bei turi dideles pasekmes visiems, kuriuos tai liečia, negalima visiems atvejams taikyti vienodos schemos. G. G. James, nurodo nemažai klausimų, kuriuos skundėjai privalėtų apgalvoti, atskleisdami daromą blogybę.

- Įsitikinkite, ar situacija tikrai tokia, kad reikia skusti.

Reikia įsitikinti ar yra padaryta nelegalių ar amoralių veiksmų, kurie kenkia kitiems ar situacija nėra tokia, kad bus atskleisti asmeniniai dalykai, dalykinės firmos paslaptys ir pan.

- Išnagrinėkite savo motyvus.

Motyvų analizė padės suprasti ar situacija yra tokia, kad reikia skusti.

- Patikrinkite ir patvirtinkite savo informaciją dokumentais.

Kartais renkant papildomą informaciją, tenka pasinaudoti nelegaliais būdais. Todėl skundėjas turi įsitikinti, ar šioje situacijoje daroma žala yra tokia didelė, kad pateisina riziką. Nelegaliai gaudami informaciją, tenka pasinaudoti nelegaliais būdais. Todėl skundėjas turi įsitikinti, ar šioje situacijoje daroma žala yra tokia didelė, kad pateisina jo riziką. Nelegaliai gaudami informaciją, mes nusižengiame moralei, nes ji reikalauja, kad paklustume įstatymui. Kartu šitaip gaudamas informaciją, skundėjas gali būti kontraktuojamas ir apkaltintas. Apskritai nelegalių metodų reiktų vengti, nebent daroma žala tikrai didelė.

- Apibrėžkite, kokio tipo žala yra daroma ir kam apie tai turėtų būti pranešta.

Tiksliai nustatę, kokia blogybė yra daroma, skundėjas galės nuspręsti, kokios rūšies įrodymus reikia įsigyti ir kartu, ką reikia informuoti. Pavyzdžiui, jeigu pažeidžiamas tam tikras

įstatymas, tai būtina apibrėžti įstatymą, kuris pažeidžiamas, nes tai padės nuspręsti, kokios institucijos yra atsakingos už šio įstatymo vykdymą. Jei daroma žala nėra nelegali, bet žalinga visuomenei, tai geriausia paskelbti apie tai viešosioms suinteresuotoms grupėms. Jos dažniausiai pataria skundėjui, kaip išvengti keršto, išlaiko konfidencialumą ir tiria skundą tam, kad patvirtintų jo teisingumą.

- Tinkamai parašykite pareiškimą.

Pareiškimas turi būti parašytas labia konkrečiai, remiantis faktine medžiaga, tiksliai apibrėžiant amoralios veiklos tipą, kam ir kaip daroma žala.

- Apsiribokite faktais.

Skundėjas turėtų susikoncentruoti tik ties demaskavimu, vengti minėti vardus, „drabstyti purvais“, nors ir manytų, kad atskiri organizacijos asmenys yra atsakingi už šią žalą. Tai padės skundėjui sumažinti galimo keršto pavojų, o visa kita išsiaiškins tyrimo institucijos.

- Nuspręskite, ar skundas turėtų būti vidinis ar išorinis.

Skundėjas turi susipažinti su visais vidiniais organizacijos kanalais, kuriais jis galėtų pranešti apie neteisėtą veiklą. Įsigyti informacijos apie tai, kaip buvo žiūrima į asmenis, kurie anksčiau pasinaudojo šiais kanalais ir kaip buvo sprendžiamos praneštos problemos. Jei su žmonėmis, informavusiais apie žalos darymą, buvo elgiamasi sąžiningai ir klaidos buvo ištaisytos, reikėtų naudotis vidiniais kanalais.

- Nuspręskite, ar skundas turėtų būti atviras, ar anoniminis.

Tai grynai asmeninis sprendimas. Jei skundėjas nutaria skusti anonimiškai, jis turėtų nuspręsti, ar anonimiškumas turi būti visiškas, ar dalinis. Kartais anonimiškumą labai sunku išlaikyti, todėl skundėjas turi numatyti, kaip jis pasielgs, jei išaiškės jo asmenybė.

- Nuspręskite, ar reikia skustis tuoj pat.

Kartais skundėjui patartina prieš skundimą pakeisti darbo vietą. Tai padeda jam apsisaugoti nuo atleidimo iš darbo su neigiamomis rekomendacijomis. Tačiau darbo pakeitimas neturėtų būti alternatyva skundimui. Jei darbuotojas žino apie neleistinus veiksmus ir skundas yra kaip moralinis įsipareigojimas, kad jie būtų sustabdyti, jis nėra atleidžiamas nuo šio įsipareigojimo.

- Įsitikinkite, kad laikotės reikalavimų, pranešdami apie nedorą veiklą.

Skundėjas privalo laikytis reikalavimų, nustatytų jo organizacijoje ar išorinėse organizacijoje, priklausomai nuo skundimo tipo t.y., kad nebūtų pažeisti senaties terminai, įvairios procedūros.

- Pasikonsultuokite su teisininku.

Kiekviename skundimo etape patartina konsultuotis su teisininku. Jis gali paaiškinti, ar nedoru elgesiu nusižengiama įstatymui, kokiais dokumentais remiantis galima tai patvirtinti, ar pats skundėjas nenusižengia įstatymams, ką reiktų informuoti apie daromą žalą, ar ataskaitos parašytos teisingai ir tiksliai, kaip apsaugoti nuo keršto. Jei nėra galimybių konsultuotis su teisininku, reikėtų pasitarti su atitinkama visuomenine organizacija.

Minėti amerikiečių mokslininkai Maironas ir Peinas Glazer'iai, remdamiesi apklaustų skundėjų patirtimi ir pasiūlymais, sudarė tokį patarimų dešimtuką.

- Turėkite faktus ir galimybę juos įrodyti;
- Veikite gerai apgalvoję visus savo veiksmus ir numatę jų galimas pasekmes, neskubėkite ir būkite atsargūs;
- Prieš informuodami kontroliuojantį asmenį apie pažeidimus, išsiaiškinkite jo patikimumą. Po to praneškite apie pažeidimus jam arba jo viršininkui. Būtų naivu manyti, kad sužinoję „viršuje“ apie tai kas vyksta iš karto imsis priemonių padėčiai keisti. Ši klaida gali būti jums lemtinga;
- Tikėtis geriausio, mažiausiai ko galite netekti – tai darbo;
- Būkite pasirengę eiti iki galo nepriklausomai nuo to, kur šis kelias jus nuves;
- Nekovokite su „vėjo malūnais“: neevokite jėgų ir laiko kovai, kuri iš anksto jau pralaimėta. Aplinkui daug vyksta „mūšių“, kuriose yra didesnės galimybės juos laimėti;
- Negrąsinkite įvykdyti veiksmą, jeigu iš tikrųjų negalite to padaryti. Pažadėkite savo priešininkams, kad jūs tą įvykdysite, supažindinkite detalai su veiksmu, pavyzdžiui, duomenų perdavimu žiniasklaidai. Jie spręs problemą tik tuo atveju, jeigu bus tikri, kad jus įvykdysite grąšinimą;
- Pasitarkite su artimaisiais – pasistenkite susilaukti iš jų paramos ir pritrimo. Jums prireiks jų pagalbos. Išbandymai, kuriems ryžtatės, arba sustiprina santuoką ar ją išardo;
- Nesitikėkite, kad jūsų gyvenimas liks toks koks buvo. Taip neatsitiks. Jūs imsite labiau gerbti save, atlikę kilnų poelgį. Taip pat jūs patirsite ir žalą, pavyzdžiui, materialinę, galimas dalykas neteksite ir sveikatos, nukentės jūsų santykiai su kitais žmonėmis;
- Pagaliau atminkite, kad Žemėje nėra nieko stipresnio, kaip jūsų tikėjimas Dievu ir savimi. Jeigu jūsų pusėje Dievas, įstatymas, spauda ir faktai, tai jūsų galimybės laimėti – 50:50. (p. 143)

Skundimas vykdomas įvairiais būdais. Literatūroje dažniausiai nurodomi būdai:

- 1) vidinis skundas;
- 2) išorinis skundas;
- 3) asmeninis skundas;
- 4) vyriausybiniis skundas;

Vidinis skundas – kai informacija apie netinkamą veiklą pateikiama organizacijos viduje.

Tai nėra nelojalumo organizacijai demonstravimas. Dažniausiai informacija būna nukreipta prieš konkretų asmenį. Jei tai daroma iš moralinių paskatų, norint išvengti žalos, tai kiekviena organizacija (vadovas) yra suinteresuota skatinti šį reiškinį (žinoma, iki tam tikros ribos).

Išorinis skundas – kai informacija apie nemoralų elgesį išeina už organizacijos ribų, t.y. kada pranešama išoriniams asmenims, jų grupėms ar atitinkamoms institucijoms.

Asmeninis skundas nukreiptas ne į organizaciją, bet į žalą darantį konkretų asmenį. Asmeninis skundas (daugeliu atveju) moraliai leistinas, tačiau nebūtinai. Nebent grėsmė kitiems būtų akivaizdi. Asmeninis skundas dažniausiai pasireiškia organizacijos viduje.

Po apskundimo

Siekiant sumažinti neetišką, nedorą veiklą, kuri skatinama skundimą, galimi keli sprendimai:

- organizacija, norėdama būti morali, turėtų turėti tam tikras struktūras (specialius padalinius), į kuriuos galėtų ateiti darbuotojas, norintis išreikšti savo moralinį susirūpinimą esama padėtimi, nedora veikla ar pan. be pavojaus savo padėčiai organizacijoje. Atvirkščiai už amoralios veiklos atskleidimą, jie galėtų netgi būti atitinkamai apdovanojami, nes šis jų susirūpinimo pareiškimas turėtų būti laikomas lojalumo organizacijai apraiška.
- Skundėjams suteikiama legali, teisinė apsauga. Dažnai darbuotojai, bijodami būti atleisti iš darbo, vengia atskleisti organizacijos negeroves. Tačiau ar tai teisinga?

Visuomenė turi teisę žinoti apie nelegalią, pavojingą ir neteisėtą organizacijos veiklą, todėl geriausias kelias būtų – išleisti įstatymą, kuris gintų juos nuo neteisingo keršto.

Žinoma, jeigu organizacija įrodytų, kad skundas neturėjo pagrindo ir ji dėl nepamatuoto kaltinimo patyrė didelę žalą, ji galėtų kelti bylą ir reikalauti žalos atlyginimo. Tokios sąlygos sudarytų tam tikrą riziką potencialiems skundėjams ir sumažintų neapgalvotų veiksmų tikimybę. Kita vertus, jei išsiaiškinama, kad asmuo dėl skundo atleistas ir nubaustas neteisingai, jis privalėtų būti sugrąžintas į ankstesnį darbą ir jam turėtų būti atlyginti nuostoliai.

Darbuotojo rodomas jautrumas neteisingumui ir amoraliam veiksmui savo ruožtu reikalauja iš jo žymiai atidesnio priimtų darbinių įsipareigojimų organizacijai vykdymo. Tačiau dėl interesų skirtingumo ir šioje srityje kyla nemažai etinių problemų.

7.5. Etinės problemos, kylančios dėl organizacijos ir darbuotojų interesų skirtingumo.

Samdos kontrakto sudarymas tarp darbdavio ir darbuotojo įpareigoja abu laikytis prisiimtų įsipareigojimų. Darbuotojui svarbu, kad būtų geras atlyginimas už darbą ir nustatyta aiški jo trukmė. Tai daryti įsipareigoja firma. Tačiau darbuotojo įsipareigojimai (pažadai gerai ir sąžiningai dirbti) yra labai neapibrėžti ir reikalauja praktinio patvirtinimo. Tai jis galės įrodyti tik ateityje. Todėl šiuos jo abstrakčius įsipareigojimus firmai sunku tiksliai samdos sutartyje aptarti ir įvardyti.

Pagal samdos sutartį darbuotojas sutinka dirbti tam tikrą laiką, eikvoti savo energiją ir tuo būdu sugrąžinti firmai išlaidas, kurias ji išleis jo atlyginimui. Tačiau darbuotojas neperleidžia firmai visų savo teisių ir nesutinka, kad firma jį panaudotų savo tikslams (išnaudotų).

Darbdavys gi vadovaujasi savais principais, rūpindamasis ne tik pavienio darbuotojo, bet ir visos firmos interesais, ateitimi. Todėl jam nekyla abejonių, kad dėl firmos tikslų, jos gerovės, taip pat visų joje dirbančių gerovės darbuotojas gali būti panaudotas ir tokiems darbams, kurie sutartyje nenumatyti. Būtent čia ir iškyla ne tik teisinių, bet ir etinių klausimų. Kitaip tariant, susiduria priešingi interesai, kuriuos suderinti nėra paprasta.

Dažnai darbuotojas linkęs manyti, kad jo interesų turi būti labiausiai paisoma. O darbdavys jo interesų linkęs paisyti tiek, kiek tai padeda produktyvumo augimui: jam svarbu ir žmonės, ir mašinos, ir pagamintos prekės realizavimo reikalai. Dėl to ir kyla konfliktai. Norint sumažinti konfliktų kilimo galimybę, būtina stengtis labai aiškiai ir tiksliai apibrėžti abiejų pusių teises ir interesus.

Paprastai interesų konfliktai skirstomi į aktualius ir potencialius.

Potencialūs konfliktai - tai tokie interesų konfliktai, kurie egzistuoja, tačiau nedaro žalos firmai ir jos gerovei - jei kybo kaip Damoklo kardas virš galvos, kuriam nukristi reikia deramo preteksto.

Aktualūs interesų konfliktai - kyla tuomet, kai darbuotojai savo tikslus ima kelti aukščiau firmos gerovės tikslų.

Kartais firmos interesai susiduria su kitų ekonominių grupių interesais. Tačiau šį konfliktą dažniausiai išprovokuoja trečioji pusė arba ji yra į tą konfliktą įtraukta.

Siekiant nustatyti interesų konfliktą ir iš to kylančias problemas, būtina išsiaiškinti pusių pozicijas, visų įtrauktųjų į konfliktą siekius, nustatyti poveikį, kurį šis konfliktas gali turėti firmos ir jos konkurentų ilgalaikiams interesams, pagaliau - vykdomą interesų politiką (ar ji žodinė, ar rašytinė).

Interesų konfliktai tarp firmos ir darbuotojų daugiausia kyla dėl finansinių dalykų.

Pirma, tarp firmos ir darbuotojų, kurie nori įgyti didesnes teises naudotis sukurtais gėrybėmis negu numatyta susitarimu, arba kai darbuotojų veiksmai nukrypsta nuo susitarimo su firma raidės ir dvasios. Pavyzdžiui, darbuotojai ima reikalauti didesnio atlyginimo nei sutarta arba laisvalaikiu ima dirbti konkuruojančioje firmoje.

Antra, kai firmos darbuotojai yra kitų firmų konsultantai, tarybų nariai ir pan. Tokiu atveju iškyla informacijos iš firmos nutekėjimo pavojus. Juolab neaišku, kokius įsipareigojimus ir kam vykdo darbuotojas - savajai firmai ar kitai, kurioje dirba, tarkim, konsultantu. Firmų vadovai ir menedžeriai turi įdėmiai stebėti tokius atvejus, aptarti juos samdos sutartyse.

Tačiau praktiškai tai įgyvendinti nėra paprasta dėl dviejų priežasčių.

Pirma, nėra garantijų, kad netgi pats firmos vadovas (direktorius ar prezidentas) atstovauja ir gina tik savosios firmos interesus. Jis gali būti sava valia (už pinigus) ar prievarta verčiamas (kompromituojant) teikti atitinkamą informaciją kitoms firmoms savosios nenaudai.

Antra, kiekviena stambesnė firma nori turėti "savų žmonių" konkuruojančioje firmoje. Todėl stengiasi įvairiais būdais juos infiltruoti. Pastaroji aplinkybė rodo, kaip išsaugoti paslaptis ir apginti savus interesus firmoms darosi vis sunkiau. Firma, kuri turi daugiau informacijos apie konkurentą, laimi dažnai ir konkurencinėje kovoje, nors metodų ir priemonių, kuriais neretai toji informacija gauta, etiškais nepavadinsi. Savo ruožtu tai gimdo naujus konfliktus, kurie išliepsnoja jau tarp firmų, siekiančių apginti savo interesus.

Greta interesų konfliktų, kylančių dėl finansinių dalykų, galimi ir subtilesnio pobūdžio konfliktai, kurie kyla tarp darbuotojų ir firmos. Jų priežastys gali būti įvairios.

Pirmiausia - tai firmos įvaizdžio visuomenės akyse smukimas. Dažniausiai tai susiję su nešvarių ir neteisėtų firmos operacijų atskleidimu ir pagarsinimu spaudoje. Darbuotojams darosi nemalonu tokioje firmoje, nes kaltės šešėlis ima kristi ir ant jų. Jie ima kelti reikalavimus, kurių firma objektyviai negali (ar nenori) patenkinti. Tai dar labiau didina įtampą ir aštrina konfliktą tarp darbuotojų ir firmos.

Antra vertus, tokio pobūdžio konfliktą didina ir *nepotizmas* (šeimyniškumas, kūmystė firmoje), kai dirbti į firmą priimami artimieji - žmona, vaikai, giminaičiai - ir jiems nepelnytai teikiamos įvairios lengvatos ar mokamas didesnis atlyginimas. Tai didina įtampą tarp eilinių darbuotojų ir firmos vadovybės. Šių subtilaus pobūdžio konfliktų sprendimas nėra paprasta ir lengvas. Sutikime, kad firmos įvaizdžio kūrimui, jo gerinimui turi įtakos visi dirbantieji, nuo jų irgi daug kas priklauso. Tad būtinos bendros pastangos siekiant gerinti firmos įvaizdį. Kitas dalykas, jei firmos vadovai tuo nesuinteresuoti. Tuomet kyla klausimas: kam jie tarnauja, kieno interesus gina. O tai jau ne tik moralinė, bet ir teisinė problema. Jei darbuotojai - firmos šeimos dalis, tai jie negali likti tik abejingais įvykių stebėtojais.

Nepotizmas (šeimyniškumas firmoje) irgi turi dvejopą prasmę. Smulkaus verslo įmonėje (pavyzdžiui, nedidelėje parduotuvėje, kavinukėje ir pan.) visai natūralu, kad jos savininkas (tėvas) labiausiai gali pasikliauti artimaisiais (žmona, vaikais), kuriuos ir įdarbina, nors gali turėti ir kitų darbuotojų. Iš esmės tai daugiausia smulkus šeimos verslas, kuriame santykiai tarp darbuotojų yra ypatingi, neformalūs. Išskirti iš kitų darbuotojų savuosius ir mokėti jiems didesnę atlyginimą smulkios firmos savininkas nelabai turi ir galimybių.

Kas kita nepotizmas stambesnėje firmoje, kur tokių galimybių esama. Nepelnytos privilegijos šeimos nariams turi neigiamos įtakos firmos darbuotojų moralei, jų darbo etosui, didina konfliktų atsiradimo galimybę, supriešina interesus ir, pagaliau, daro finansinę žalą firmai. Nenuostabu, kad Vakarų šalyse verslininkai šios praktikos vis daugiau linkę atsisakyti. Jeigu firmos savininkas nori paremti artimuosius, tai jis teikia finansinę paramą arba, esant pageidavimui, nuperka firmą ir paveda ją tarkyti, t.y. prisiimti atsakomybę už jos veiklos rezultatus. Kitaip tariant, leidžia paragauti verslininko duonos, užsidirbti pačiam.

Interesų konfliktai gali išprovokuoti ir *antraeilis darbas*.

Natūralu, kad žmonės, siekdami daugiau užsidirbti, ieško antraeilių darbų kitose firmose. Būtent tai ir sukelia interesų konfliktus Pirmiausia, žinoma, su savąja firma. Tačiau antraeilis darbas nebūtinai yra neetiškas - tiesiog žmonės neturi kito pasirinkimo, nes turi įsipareigojimus (ir pirmiausia - finansinius) savo šeimai. Kaip tokiu atveju turėtų elgtis darbuotojas ir firma?

Darbuotojas turi stengtis daryti viską, kad minimizuotų konflikto su pagrindine darbovieta kilimo pavojų, t.y. griežtai vykdyti samdos sutartyje numatytus įsipareigojimus. O firma savo ruožtu turi stengtis daryti viską, kad darbuotojui nereikėtų ieškoti papildomo darbo, t.y. mokėti pakankamą atlyginimą. Leisdama darbuotojui dirbti kitur, firma apvagia pati save - darbuotojo intelektas ir kūrybinė energija išskaidoma, ir jis jau nebegali būt pakankamai kūrybingas savoje firmoje. Be to, visada egzistuoja pavojus, kad nutekės ir dalis vidinės informacijos, kuria disponuoja darbuotojas. Tai gali būti padaryta ne tik iš piktos valios (siekiant pasipelnyti), bet ir dėl neatsargumo. Todėl Vakarų pasaulio stambios firmos stengiasi savo darbuotojams mokėti padarius atlyginimus, kad šiems nereikėtų ieškoti papildomo antraeilio darbo.

Nemokėdama gerų atlyginimų savo darbuotojams rizikuoja ne tik firma, bet ir valstybė - ypač savo saugumu. pavyzdžiui, jei nemoka gero atlyginimo fizikui, jis gali pasiduoti ne tik Lietuvoje kitai firmai (pereiti dirbti su visomis paslaptimis), bet ir kitai valstybei. Toks „protų nutekėjimas“ pastebimas ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje pokomunistinių. Kita vertus, jei nemokamas geras atlyginimas viešosios tvarkos saugotojui - policininkui, tai nenuostabu, kad jis pereina dirbti į nusikalstamų struktūrų vadeivų apsaugą.

Arba dar blogiau - ima dirbti abiemis: ir policijai, ir nusikaltėliams (kas pastebima dabar Lietuvoje). O tai jau ne tik moralės problema.

Skirtingi interesai: darbuotojų - iš vienos pusės, ir darbdavių (firmos) - iš kitos, nebūtinai turi peraugti į konfliktą. To galima išvengti, tačiau pastangas čia turėtų rodyti abi pusės. Darbuotojai turi aiškiai įvardinti savo interesus, jų neslėpti. Savo ruožtu firma (jos menedžeriai) privalo aiškiai nurodyti tikslus, kurių bus siekiama, ir kokiais būdais bei priemonėmis. Bet koks slapukavimas už firmos darbuotojų pečių (sąmoningas ar nesąmoningas) didina interesų konflikto galimybę. Jeigu egzistuoja realus pavojus firmai (pvz., bankroto grėsmė), apie tai dera informuoti darbuotojus. Tai bus etiška, nors ir nemalonu, bet sudarys jiems galimybę rinktis ir apsispręsti: prisiimti dalį atsakomybės už firmą ar ne. Kritinė situacija geriausiai parodys, ko iš tiesų verti darbuotojų įsipareigojimai firmai, o firmos - darbuotojams.

7.6. Etinės problemos, kylančios dėl firmos domėjimosi privačiu darbuotojų gyvenimu.

Akivaizdu, kad rinkos santykiai vis labiau įsigali visose gyvenimo srityse, ima įtakoti miesto ir kaimo žmonių gyvenseną ir vertybines nuostatas, daryti poveikį ir piliečių asmeniniam gyvenimui. Ši situacija verčia pamąstyti: ar verslo organizacija (firma) turi teisę reikalauti iš darbuotojo savotiškos kontribucijos už visuotinos gerovės sukūrimą, ar ji turi teisę įtakoti darbuotojų pilietinį aktyvumą, ar yra etiška, siekiant patikrinti asmenų lojalumą, įtaisyti pasiklausymo ir vizualinio stebėjimo prietaisus poilsio kambariuose ir pan.?

Į šiuos klausimus galima atsakyti įvairiai, turint skirtingas išeities pozicijas ir keliant papildomus klausimus: koks firmoje dirbančiųjų žmonių tikslas ir kur prasideda jų asmeninis gyvenimas? Koku mastu firma įstatymiškai gali kištis į tą darbuotojų laisvo gyvenimo sritį, kuri vadinama privačiu gyvenimu?

Ši problema sietina su *paternalizmu*, tais laikais (19 a.), kai verslininkas visus darbuotojus laikė savo vaikais. Darbuotojai negalėjo protestuoti. Buvo manoma, kad jeigu samdai „žmogaus rankas“, tai tuo pačiu ir visą žmogų (in corpore). Kitaip tariant, su „fizinio darbu“ verslininkas perima ir visas jo teises. Tačiau ilgainiui verslas suprato, kad produktyvumas yra žymiai svarbiau negu žmogaus raumenų masės kontrolė, nes būtent tai sukuria firmai ne tik gerovę, bet ir reputaciją, įvaizdį. Todėl naujo tipo menedžeriai atsisakė pretenzijų būti darbuotojų „tėvais“, bet pasiliko teisę būti tyrinėtojais, kurie aiškinasi tuos žmogaus asmenybės ir jo gyvenimo aspektus, kurie turi lemiamos įtakos kuriant gerovę firmai.

Todėl jis ėmė labiau domėtis žmogaus asmeninio gyvenimo problemomis siekdami sužinoti kuo daugiau apie darbuotojo polinkius, simpatijas, silpnybes ir nerealizuotus sugebėjimus. Šis noras „žinoti“ verčia naudojant vis tobulesnes mokslo ir technikos sukurtas priemones, skverbtis į žmogaus asmeninio gyvenimo sritį ir ją studijuoti, siekiant praktinių tikslų.

Čia ir kyla klausimas: kur prasideda ir baigiasi ta riba tarp legalaus ir nelegalaus firmos skverbimosi į privatų žmogaus gyvenimą, koku mastu jis gali būti nuo to apsaugotas? Savo ruožtu tai vėl gi suskyla į du klausimus:

- 1) kokia darbuotojo veikimo sritis gali būti tyrinėjama įstatymiškai ir
- 2) kaip ir kokia numatyta tvarka gali būti tai daroma?

Bet kuri firma stengiasi turėti kuo daugiau konfidencialios informacijos apie savo darbuotojus. Kokią realią naudą iš to ji gali turėti? Kaip ši informacija gali padėti firmai, jos produktyvumo augimui?

Kaupiama informacija yra trejopo pobūdžio: fizinio, psichinio ir socialinio. Ypač domimasi psichinio pobūdžio informacija. Tai nenuostabu, nes būtent ji rodo žmogaus ambicijas, idealus, siekius. Ši psichinė sfera yra labai individuali. Tačiau gerai pažinę žmogaus ambicijas, tikslus, viltis, galėsime jam kelti ir atitinkamus reikalavimus, taip pat duoti užduotis. Pavyzdžiui, jei žmogus ambicingas, užsispyręs - jam galima duoti nestandartinę užduotį - jis su ja susidoros. Jei žmogus pareigingas, bet neturi užsispyrimo - tokia užduotis jam bus neįveikiama.

Žmogus savo vidinį gyvenimą išreiškia (demonstruoja) gestais, kalba, emociniais šūksniais, rankų judesiais ir kt. Kalba, judesiai, veido išraiška rodo, ką žmogus myli, ko nekenčia, kas jam patinka ir kas ne. Visas šias mūsų vidinio gyvenimo apraiškas menedžeris gali panaudoti siekdamas savo tikslų - leisti jiems plėtotis arba ignoruoti, jeigu tai trukdo žmogui gerai atlikti jam pavestą darbą.

Šia prasme darbuotojo teisės į psichinio gyvenimo informacijos slaptumą nėra absoliučios: apsilankę pas psichiatrą mes atsiskleidžiame. Jeigu firmoje yra toks psichiatras (psichologas), tai jis tuoj pat šią „slaptą“ informaciją gaus. Mes negalime jos išsaugoti ir šia prasme esame pažeidžiami.

Darbdavys savo ruožtu turi teisę mus testuoti. Tokiu būdu gauti ir psichinio pobūdžio informaciją apie mūsų vidinį gyvenimą - siekius, vertybes, tikslus, ir ja remiantis rinktis. Taigi nuo šios informacijos iš dalies priklauso ir mūsų sėkmė darbo rinkoje.

Ne mažiau verslą domina ir fizinio pobūdžio slapta informacija apie darbuotoją. Šią informaciją geriausiai žino artimieji, žmona, tėvai, gydytojai. Ją nori gauti ir darbdaviai (sužinoti apie fizinius trūkumus, ligas ir pan.). Dabar egzistuoja moderni medicininė technika, kuri gali apie mano sveikatos būklę labai daug pasakyti. O tai savo ruožtu gali turėti lemiamos reikšmės priimant į darbą. Darbdavys gali ir nepasinaudoti gydytojo pagalba, o tiesiog moderniausiais testais, kurių aš nežinau. Taigi ir šia fizinio pobūdžio slaptos informacijos išsaugojimo prasme - mes nesame apsaugoti.

Darbdavį domina informacija ne tik apie darbuotojo fizinę bei psichinę būklę, bet ir socialinę, t.y. kaip jis geba atlikti pirmiausia socialinius vaidmenis: koks jis kaip pilietis, kaip tėvas, kaip vyras, kaip administratorius (šeimoje ir .t.t.). Darbdaviui svarbu žinoti kaip žmogus dalyvauja politiniame gyvenime,

kiek aktyvus, kaip geba ginti bendruomenės reikalus. Tam ir kaupiama darbuotojo socialinė dosje. Dažniausiai tai daroma legaliai. Taigi darbdavį (savininką) domina įvairiopa socialinė, psichinė, fizinė informacija apie darbuotoją. Ir tai natūralu: jis turi teisę rinktis. O šį rinkimąsi, be abejo, labai palengvina atitinkamos informacijos turėjimas.

Tačiau grįžkime prie mūsų iškelto klausimo: kokių mastų darbuotojo asmeninis gyvenimas jo privatus pasaulis gali būti firmos dėmesio centre etiniu požiūriu? Kokius firmos naudojamus būdus ir priemones siekiant gauti konfidencialią informaciją apie darbuotoją galėtume laikyti etiškais?

Akivaizdu, kad firma gali (ir turi) įstatymo numatytu būdu domėtis visu tuo, kas turi įtakos jos veiklai ir sėkmei. Darbuotojai yra pagrindinis ir svarbiausias firmos turtas. Jie kuria firmos įvaizdį, gerovę ir galią. Todėl natūralu, kad firma privalo domėtis jais.

Firma gali (ir privalo) mokėti darbuotojams gerą atlyginimą už kokybiškai atliktą darbą, tačiau ji negali tokiu būdu nusipirkti darbuotojo kaip tokio (fizinė prasme), laikyti jį savo nuosavybė ar bandyti riboti jo prigimtines teises.

Firma negali sumažinti atlyginimo geriančiam darbininkui, jeigu jis gerai atlieka savo pareigas, o geria po darbo. Taip pat firma negali sumažinti atlyginimo brigadai už tai, kad jos gretose yra tinginys, už kurį savo noru dirba kiti.

Žymiai sunkiau yra su tais privatus asmens (darbuotojo) veiksmais, kurie turi įtakos firmos įvaizdžiui. Imkime kad ir tokią situaciją. Ar gali firma atleisti darbuotoją dėl to, kad jis priklauso politinei partijai arba seksualinių mažumų grupei, kuriai firmos vadovybė nepritaria ir jai atrodo, kad darbuotojo priklausymas jai tik kompromituoja firmą?

Bandymas dėl to pašalinti iš darbo etiniu požiūriu bus amoralus, o teisiniu - ginčytinas.

Pašalinti galima tik tuo atveju, jeigu darbuotojo veiksmai kelia grėsmę kitų firmos dirbančiųjų interesams ir gyvybei (pvz., dalyvavimas teroristinės grupuotės veikloje, narkotinių medžiagų platinimas ir pan.).

Nors firma ir turi teisę domėtis darbuotojais, kaupiant atitinkamą konfidencialią informaciją, tačiau ji privalo pasirinkti tam etines priemones. Privati, autentiška, įslaptinta informacija turi būti gaunama vengiant naudoti ekstrordinarines (sekimo, pasiklausymo) priemones. Etinę problemą čia galima suformuluoti šitaip: ar gali firma naudoti pasiklausymo ir vizualinio sekimo prietaisus, siekiant gauti norimą informaciją apie darbuotojus, ar tai yra teisėta, nes visuomenėje tai nėra naudojama prieš kitus eilinius piliečius?

Atsakymas būtų toks. Šių priemonių naudojimas turi būti pamatuotas, t.y. turi būti rimta priežastis (pvz., siekiama išsiaiškinti šnipinėjimo atvejį ir pan.). Kita vertus, šios priemonės gali būti naudojamos ir

tuo atveju, kai kyla akivaizdi grėsmė firmos gerovei, jos veiklos stabilumui, o tuo pačiu ir visiems darbuotojams bei firmos partneriams. tačiau abiem atvejais tai turi būti aptarta darbo samdos sutartyje. Firmos darbuotojai negali reikalauti išjungti garso ir vaizdo sekimo prietaisų, jeigu jis akylai stebimas „darbo vietos“ (pvz., bankuose) tam, kad užtikrintų didesnę ir pačių darbuotojų saugumą. Firmos darbuotojai negali reikalauti išjungti vizualinio stebėjimo prietaisų poilsio kambariuose, jei tai daroma esant rimtai priežasčiai, pavyzdžiui, siekiant apsaugoti ir pačius darbuotojus.

Visa firmos surinkta informacija apie darbuotojo asmeninį gyvenimą, polinkius, pomėgius ir pan. yra konfidenciali ir negali būti paviešinta ar perduota kitiems. Tai būtų ne tik neetiška, nelegalu, bet ir antiistatymiška.

Informacijos kaupimas apie žmogų (darbuotoją) turi ribas. Ilgainiui gali pasirodyti, kad informacija, laikytra slapta, ir be firmos valios plinta visuomenėje. Todėl ateitimi besirūpinanti firma privalo nuolat pertvarkyti savo slaptos informacijos kaupimo saugyklas. Kita vertus, aiškėja, kad stiprėjant konkurencijai, vis daugiau pastangų reikės skirti verslo paslaptims išsaugoti. O tai darosi ne tik vis brangiau, bet ir sunkiai įgyvendinama. Juolab, deja, nėra paslapties, kurios negalima būtų nupirkti.

7.7. Etinių problemų kilimas dėl įsipareigojimo saugoti firmos paslaptis

Daugėjant informacijai apie verslo organizacijos (firmos) gyvybinius reikalus, kyla būtinumas ją apsaugoti. Juolab, kad komercinis šnipinėjimas, naudojant tobuliausią šiuolaikinę techniką, jau tampa totaliniu. Tai vis labiau ima justis ir Lietuvos verslo žmonės.

Firmos paslapčių išsaugojimas turi ne tik teisinį, bet ir etinį aspektą. Jis byloja apie etinį klimatą firmoje, dirbančiųjų etinės brandos kokybę, nuo kurios ne maža dalimi priklauso ir ekonominiai pasiekimai.

Paprastai didžiąsias firmos verslo paslaptis žino ribotas žmonių skaičius. Žinoma, pirmiausia firmos vadovas, artimiausi jo pagalbininkai ir ... šiukšlių dėžių tikrintojai, ieškantys baltų popierių skiaučių.

Paslapties žinojimas darbuotojui:

- 1) uždeda tam tikrus įsipareigojimus ir kartu
- 2) suteikia tam tikras teises (išimtinai) palyginus su kitais dirbančiaisiais.

Nutekėjus informacijai, firma gali turėti didelių nemalonumų ir patirti nuostolių - prarasti partnerių pasitikėjimą, netekti kontrakto ir pan. Todėl žinantis paslaptį yra įpareigotas jos negarsinti. Kokios yra tos paslaptys, sietinos su informacijos žinojimu.

Čia skirtinos trys jų rūšys:

- 1) *natūralios paslaptys*,
- 2) *prisiimtosios (pasizadėtiosios)*,
- 3) *profesinės*.

Mokėjimas laikyti šias paslaptis yra svarbus dalykas versle. Todėl trumpai jas aptarsime.

Natūralios savaiminės paslaptys - tai tokios žinios, kurių pagarsinimas gali savaime dėl jų ypatumo atnešti firmai žalos arba sudrumsti mikroklimatą firmoje. Pavyzdžiui, firmos menedžeris žino, kad dabar gerai dirbantis darbuotojas - praeityje teistas už kriminalinį nusikaltimą. Tokios informacijos paviešinimas gali labai apsunkinti darbuotojui gyvenimą. Aišku, tai būtų neetiška.

Prisiimtosios (pasizadėtiosios) paslaptys - iš dalies siejasi su natūraliosiomis. Tačiau įsipareigojimas jas saugoti kyla ne tik dėl jų natūralios prigimties, bet ir dėl to, kad abi pusės susitaria jų neskelbti (Aš tylėsiu apie tai, nors žinau, bet tu už tai turėsi elgtis taip, kaip pasakysiu). Daugelį verslo firmų sieja abipusiai įsipareigojimai - prisiimtosios paslaptys. Tačiau jos gali sieti taip pat ir firmą bei darbuotojus. Pavyzdžiui, darbuotojai žino, kad firma gauna žaliavą mažesnėmis kainomis ir ne visai legaliai nei konkurentai. Tai sudaro sąlygas firmai laimėti konkurencinėje kovoje. Darbuotojai apie tai linkę nutylėti, nes naudinga ir jiems.

Profesinės paslaptys - tai informacija, kurios pagarsinimas gali turėti didelių pasekmių asmeniui, tai padariusiam. Su profesinėmis paslaptimis daugiausia reikalų turi gydytojai ir advokatai - jiems nevalia skelbti informacijos viešai apie kliento sveikatą ar firmos teisinę finansinę būklę bei kitokią konfidencialią informaciją.

Tačiau yra aplinkybių, kai minėtasias paslaptis (informaciją) privalu paskelbti kad būtų galima išvengti didesnio blogio. Ir tai bus etiška. Padaryti tai galima 3 atvejais.

Pirma, jei tokios informacijos paskelbimas gali sumažinti laukiamą blogį, žalą, kuri tylėjimas gali atnešti visuomenei. Pavyzdžiui, dirbantysis firmoje žino, kad specialistas, turintis atitinkamą slaptą informaciją ir atliekantis svarbius, bet pavojingus tyrimo darbus, yra nesveikas žmogus, nors tai ir sėkmingai nuo visų geba nuslėpti. Tokiu atveju darbuotojas privalo apie tai pranešti firmos vadovybei ir tai bus etiška, nes to žmogaus poelgiai gali atnešti baisias nelaimes ne tik firmai, bet ir visuomenei.

Antra, jei tokios informacijos paskelbimas padėtų apsaugoti nuo laukiamos žalos, bet aš dėl to neturėsiu asmeninės naudos. Pavyzdžiui, žinau, kad žmogus yra girtuoklis, bet jo atliekamas darbas yra labai atsakingas, reikalaujantis kruopštumo, punktualumo ir "sveikos galvos".

Trečia, paslaptis gali būti paviešinta, siekiant apsaugoti darbuotojo žmoną ir artimuosius. Pavyzdžiui, jei sergame užkrečiama liga ir pan.

Kiekvienas priimtas darbuotojas gauna atitinkamą vidinę informaciją apie firmos reikalus. Ji būtina jo darbe, tačiau kartu jis privalo ją saugoti ir negarsinti. Tos informacijos svarba ir apimtis priklauso nuo to, kokį darbą dirba žmogus ir kokias užima pareigas.

Gautoji informacija slepia savyje nemažą pagundą. Pirmiausia ja pasinaudojus galima bandyti pagerinti savo materialinę gerovę. Pavyzdžiui, žinant, kad firmos reikalai gerėja, galima nusipirkti akcijų, o gavus informaciją, kad firmos reikalai blogėja - parduoti jas ir turėti iš to naudos. Tokiu būdu firmos patikėtą resursą - informaciją - galima panaudoti prieš pačią firmą.

Kita vertus, naudojant nekorektiškai turimą vidinę informaciją galima gerokai pakenkti firmos įvaizdžiui. Ypač tais atvejais, kai dėl darbuotojo nerūpestingumo informacija iškreiptu pavidalu patenka į viešumą (žiniasklaidą) ir gali tapti įvairių nepagrįstų gandų sklidimo priežastimi ir tuo pakenkti firmai.

Šiaip ar taip vidinės informacijos nutekėjimas - nori to firma ar ne - yra realybė. Kiekvienu konkrečiu atveju ją reikia suvokti ir aiškiai įvardyti. Kaip rodo patirtis neetišką vidinės informacijos naudojimą skatina du egzistuojantys rizikos veiksniai.

Pirma, neteisingų santykių firmoje buvimas, kuris provokuoja interesų konfliktus. Nesant aiškaus ir abipusiai priimtino interesų konfliktų tarp firmos ir darbuotojų sprendimo mechanizmo, neretai kyla pagunda už padarytą skriaudą firmai atkeršyti - pasiūlant konfidencialią vidinę informaciją konkurentams.

Antra, nepotizmas (šeimyniški ryšiai firmoje). Firmoje dirbantys vadovo artimieji, šeimos nariai, gaunantys nemažus atlyginimus, paprastai disponuoja ir žymiai platesne vidine informacija apie firmos reikalus. Todėl visada egzistuoja pagunda šią informaciją parduoti ir uždirbti dar daugiau firmos sąskaita.

Todėl firma, siekdama išlaikyti verslo paslaptis, turi nuolat ieškoti kelių ir būdų, kaip įveikti minėtuosius rizikos veiksnius. Kita vertus, žiūrėti, kam ir kokiom sąlygom patikėta vidinė informacija. Jeigu ji patikėta konkrečiam asmeniui (ar grupei), tai turi būti aiškiai nustatytas laiko tarpas, per kurį įsipareigojama šią paslaptį saugoti. Informacijos perdavimas kitai pusei - nesvarbu ar dėl pasipelnymo ar neatsargumo - yra neetiškas ir gali sukelti maišatį ir nenumatytas pasekmes ne tik firmai, bet ir visuomenei: ji gali būti pastatyta prieš dilemą, kurią išspręsti pasirodys ne taip jau paprasta.

Taigi turintis (disponuojantis) vidine informacija darbuotojas neša atsakomybę (įsipareigojimus) ne tik prieš firmą, dirbančiuosius, firmos akcininkus, bet ir visuomenę. Tokių žmonių, turinčių solidžią vidinę informaciją visose firmose yra nemažai: informacijos, ryšių skyrių darbuotojai ir ypač sekretorės, per kurių rankas pereina daug svarbių dokumentų. Tas jų turėjimas vidinės firmos informacijos yra didelis turtas. Jį įgyti konkurentai visada stengesi ir stengsis. Todėl sudarant samdos sutartis su darbuotojais turėtų būti detalios iki smulkmenų aptartos visos pasekmės tuo atveju, jeigu patikėtoji vidinė informacija bus paviėšinta.

7.8 . Organizacijoje dirbančių moterų problemos.

Kiekvienais metais moterų dirbančių verslo, valdymo ir valstybinėje tarnyboje skaičius auga. Moterys vis labiau įsitvirtina aukštai apmokamos veiklos srityse. Mažėja ir skirtumas tarp moterų ir vyrų darbo apmokėjimo srityje.. Antai, JAV 20 a. aštuntajame dešimtmetyje vidutinis moterų uždarbis sudarė 60 proc. nuo atitinkamo vyrų uždarbio, po dešimties metų jis pakilo iki 70 proc., nežiūrint pasiektų laimėjimų moterys ir toliau uždirba mažiau negu vyrai dirbantrys toje pačioje srityje. Taip pat jos susiduria su problemomis, kurios turi etinį aspektą. Paminėsime kelias, su kuriomis dažniausiai susiduria dirbančios moterys.

Pirma . Moterų kilimo karjeros laiptais siekiant aukščiausių valdymo pareigų ribojimas. (lytinė diskriminacija). Daugelis moterų susiduria su taip vadinama „stiklinių lubų“ (arba sienų) problema, kai neleidžiama joms užimti aukščiausias pareigybes verslo organizacijoje.. JAV 20 a. devinto dešimtmečio pradžioje iš 100 aukščiausių pareigų šalies stambiausiose korporacijose tik tris užėmė moterys (taip būta ir aštuntajame dešimtmetyje). Moterų organizacijos tame išvelgia aiškia lytinę diskriminaciją.

Neretai literatūroje yra išskiriami tokie pagrindiniai lytinės diskriminacijos veiksniai:

- Darbdavys moters nesamdo dėl suteiktos pirmenybės kitiems bendradarbiams, klientams ar vartotojams,
- Darbdavys moters nesamdo dėl to, kad darbe reikia daug dirbti, daug keliauti ar sunkiai fiziškai dirbti,
- Darbdavys moters nesamdo dėl to, kad ji turi vaikų,
- Darbdavys ignoruoja moteris arba priverčia pasiimti nemokamas atostogas dėl nėštumo,
- Darbdavys atsisako paaukštinti pareigose dėl to, kad darbuotoja – moteris,
- Darbdavys neduoda darbo dėl to, kad tradiciškai jį atlieka vyrai.

Tokios praktikos pavyzdžių apstu ir Vakarų Europos šalyse, taip pat ir Lietuvoje.

(Mūsų šalyje moterų socialinė savijauta nėra gera. Tai rodo, kad:

- Moterų galimybės pasireikšti visuomenės gyvenime – blogesnės negu vyrų,
- Moterų vidutinis atlyginimas yra maždaug ketvirtadaliu mažesnis negu vyrų,
- Moterų bedarbių, registruotų darbo biržoje gerokai daugiau negu vyrų; tai rodo, kad jos turi mažiau galimybių įsidarbinti,
- Nors aukštąsias mokyklas baigia daugiau moterų (56 proc.), įstaigoms, organizacijoms vadovauja dažniausiai vyrai.

Moterims sunkiau padaryti karjerą, nes manoma, kad jos mažiau domisi darbu ir labiau prisirišusios prie šeimos, negu jų kolegos vyrai.

Specialistų nuomone, geriausias būdas kovojant su tokiu išankstiniu nusistatymu yra suteikti moterims du skirtingus karjeros kelius:

greitą – toms, kurioms darbas yra aukščiausias prioritetas ir

taip vadinamąją *motinišką* – toms, kurios nori laiko šeimai ir darbui skirti po lygiai.

Daugelis moterų gan atsargiai žvelgia į pastarąjį kelią, įtardamos, jog tai gali pasitarnauti jų atžvilgiu vykdomos diskriminacijos pateisinimui.

Apklausus 1000 moterų – profesionalų, dirbančių atsakingą darbą verslo organizacijose (JAV, 1999 m.) pasirodė, kad net 82 proc. pageidautų tokio karjeros modelio, kur būtų derinamas lankstus darbo grafikas, pilna darbo savaitė, galimybė daugiau laiko skirti šeimai, nors kilimas karjeros laipteliais ir būtų lėtesnis, negu greitas kilimas, kuris siejamas su griežtu darbo grafiku.

Antra. Seksualinio priekabiavimo problema. Čia reikia pastebėti, kad ši problema liečia ne tik moteris, bet ir vyrus. Tačiau moterų seksualinio priekabiavimo atvejų mūsų laikais yra žymiai daugiau negu vyrų (tai gan reti atvejai) atžvilgiu, todėl mes šio aspekto neliesime. Juolab, kad firmos politika turi būti vienoda abiejų lyčių tiek vyrų tiek moterų atžvilgiu.

Pagal JAV „Lygių galimybių užtikrinimo komisijos“ pateiktą apibūdinimą – seksualinis priekabiavimas – tai seksualiniai ketinimai, bandymai įgyti palankumo ir kiti žodiniai ir fiziniai seksualinio pobūdžio veiksmai, nukreipti į darbuotoją, kurios(io) darbas ar karjera priklauso nuo priekabiaujančio asmens. Tyrimai rodo, kad dažniausiai seksualinį priekabiavimą vykdo viršininkas pavaldinio atžvilgiu.

Verslo etika skiria dvi seksualinio priekabiavimo formas:

- 1) tiesioginis priekabiavimas – tai akivaizdus reikalavimas paklusti seksualiniam spaudimui, nedviprasmiškai siejant tai su paskatinimu ar drausmine nuobauda už darbą (priklausomai nuo aukos atsakomybės lygio);
- 2) netiesioginis priekabiavimas – tai sąmoningas kurimas tokios situacijos, kuriai esant darbuotoja(as) jaučiasi nejaukiai dėl akiplėšiškų pastebėjimų ar nepadorių pozų demonstravimo.

Kaip rodo amerikiečių atlikti tyrimai, keturios iš dešimties moterų darbe yra susidūrusios su seksualinio priekabiavimo atvejais.. Tačiau tik 5 proc. jų viešai apie tai paskelbia. Be to 50 proc. vyrų pripažįsta, kad jie kalbėjo ar elgėsi taip, kad jų kolegės moterys galėjo tai suprasti kaip seksualinį priekabiavimą.

Reikia pastebėti, kad nustatant konkretų veiksmą, kurį galima būtų įvardinti kaip seksualinį priekabiavimą, egzistuoja didelė subjektyvizmo galimybė. Paprastai teismo procesuose, kur nagrinėjamos tokio tipo bylos, naudojamas vadinamasis „*protingos moters*“ kriterijus. Jeigu „protinga moteris“ gali tokią situaciją laikyti nepriimtina, tai teismas pripažįsta, kad seksualinio priekabiavimo būta (kaip fakto).

Kitas svarbus veiksnys, turintis įtakos teismui (jo sprendimui) - ar firma turi efektyvią skundų nagrinėjimo procedūrą, kuri sudarytų galimybę darbuotojams iškelti kaltinimus dėl priekabiavimo, nebijant neigiamų pasekmių.

Kovoje su šiuo reiškiniu firmos naudoja įvairius būdus: personalo švietimą, organizuoja specialius seminarus ir konferencijas, perspėja darbuotojus dėl atleidimo iš darbo įrodžius seksualinio priekabiavimo faktą. Taip pat kuria specialias seksualinio priekabiavimo prevencijos programas.

Kovojant su moterų diskriminacija ir priekabiavimu daugelyje Vakarų šalių priimti Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymai. Toks įstatymas 1999 m. priimtas ir Lietuvoje. (žr. priede)

7.9. Naudingų ryšių etika.

Dalykinių ir asmeninių problemų sprendimas pažeidžiant teisės, ekonomikos ir moralės normas, pasinaudojant atskirų žmonių, turinčių privilegijuotą priėjimą prie prekių ir paslaugų skirstymo - reiškinyse paplitęs visose šalyse. Ypač ryškus pokomunistinėse, kur žodis „blatas“, atėjęs iš „brandaus socializmo“ laikų dar neprarado savo aktualumo.

Nustatyti kiekvieno konkretaus poelgio moralumą nėra paprasta. JAV mokslininkas S.N.Gelerman'as, specialiai tyrinėjęs naudingų sandėrių praktiką pokomunistinėse šalyse (ir ypač Rusijoje), suformulavo keletą klausimų, kurie, jo teigimu, gali padėti išsiaiškinti konkretaus poelgio moralumo prigimtį. Jeigu jums koks nors asmuo, turintis tam tikrus įgaliojimus (kitaip tariant, galintis pasinaudoti tarnybine padėtimi) siūlo kokią nors paslaugą, reikia užduoti kelis klausimus:

- Ar šis asmuo turi teisę į prekes ir paslaugas, kurias jums siūlo? Ar jis jas tiesiog vagia? Kokia jo valdžios prigimtis, kas leidžia jam taip elgtis? Kam iš tikrųjų priklauso prekės ir paslaugos, kurias jis jums siūlo?
- Ar turi panašią galimybę kiti žmonės, išskyrus jus? Kitaip tariant, ar visų galimybės gauti tas prekes yra lygios? Ar teisingai skirstomos paslaugos ir galimybės, ar visos organizacijos turi vienodą priėjimą prie šių paslaugų?
- Ar šis susitarimas (tarp jūsų ir „geradario“) yra slaptas? Ar galima apie tai informuoti kitus ir nepakliūti į neįaukią padėtį, kuri gali turėti jums neigiamų pasekmių?

Žinoma, tai nėra vienareikšmis testas. Tačiau jis gali padėti suprasti kokių mastu jūsų poelgis yra etiškas.

Suprantama, kad dalyvaudamas tokiose sandėriuose, jūs taip pat turėsite atsilyginti atitinkamomis paslaugomis. Besiplėtodama tokių neformalių santykių sistema, kaip rūdys ardo egzistuojančius oficialius santykius tarp žmonių ir organizacijų. Panaudojimas taisyklės „Aš- Tau; Tu – Man“ griauja ne tik verslo, visuomenines ar vyriausybines organizacijas, bet ir žmonių tarpusavio santykius apskritai. Žmogaus vertė pradedama matuoti ne jo nuopelnais, profesionalumu ir žmogiškomis savybėmis, bet sugebėjimu ką nors „gauti“ konkrečiam asmeniui arba įvykdyti bet kokią nurodymą (asmeninė ištikimybė, o ne atsidavimas reikalo (firmos) interesams.

Tačiau situacijai su teisėtų ar neteisėtų kai kurių prekių ar paslaugų įgijimu, gali įgyti ir sudėtingesnę formą. Čia reikėtų kabbėti apie situaciją, kai mes atstovaujame ne savo asmeninius interesus, bet organizacijos. Taigi ar galima sutikti su egzistuojančių taisyklių pažeidimu, jeigu tai padės padaryti gerą darbą firmai? Kitaip tariant, ar moraliu duoti kyšį ,ar kažką (reikalingą) priimti („įtaisyti į darbą“) (t.y. atlikti moraliai abejotinus veiksmus), kad valdininkas padėtų įregistruoti jūsų organizaciją, pradėti naują verslą. (t.y. gauti tai, kas jums iš esmės ir taip jau priklauso pagal įstatymą.) Jūs žinote, kad už jūsų stovi daugelio žmonių interesai: jūsų organizacijos darbuotojų, jūsų būsimų klientų, būsimą produkto ar paslaugų vartotojų ir t.t. Tad kaip pasielgti?

Vienas iš labiausiai žinomų „naudingų santykių etikos“ pasireiškimų yra *kyšis*.

Mes nesigilinsime į juridinę klausimo pusę. Paanalizuokime tokią gan sudėtingą problemą: kur yra ribos tarp paslėptos kyšio formos ir dovanos (kuo jos skiriasi). Ar galima, pavyzdžiui, kvietimą į banketą (restoraną) laikyti paslėpta kyšio forma? Ar nėra kyšis ir gauta nedidelė dovana nuo firmos, kuri norėtų sudaryti su jūsų firma kontraktą?

Daugelio transnacionalinių kompanijų etinės rekomendacijos siūlo atsižvelgti į kultūrinės tradicijas tos šalies kurioje jus dirbate.

Egzistuoja trys kultūrinės tradicijos, kuriomis remiamasi atliekant dalykines operacijas neeuropietiškoje šalyse:

- 1) „uždaras ratas“;
- 2) abipusių paslaugų teikimo sistema;
- 3) pasikeitimas dovanomis

„Uždaras ratas“. Nepakankamai išsivysčiusios ekonomikos šalyse, vyraujant formalių dalykinių santykių kultūrai, daugelis žmonių mano, kad jie priklauso atitinkamam uždaram ratui, kuriam priklauso giminaičiai draugai ir patys artimiausi kolegos. Visi įeinantys į šį ratą privalo vienas kitą ginti ir užtikrinti

visų gerovę. Bet kuris kitas žmogus laikomas „svetimu“, dėl kurio visų ketinimų dera abejoti. Būtent todėl ir verslo žmonės (kaip ir valstybės tarnautojai) linkę turėti reikalus su žmonėmis, kuriuos jie gerai pažįsta ir pilnai pasitiki.

Abipusių paslaugų teikimo sistema. Abipusių paslaugų teikimo sistemoje suteikta paslauga įpareigoja jos gavėją sugrąžinti ją kada nors ateityje, bet – „su procentais“. Kai paslauga sugražinama, tai žmogus, ją gavęs, privalo atsilyginti, suteikdamas savo geradariui - dar didesnę paslaugą. Tokiu būdu abipusių paslaugų sistema suformuoja tamprius santykius, kurie užtikrina žmogui patekimą į uždara ratą, kur jis tampa „savu žmogumi“ ir tai įgalina toliau atlikti dalykines operacijas.

Pasikeitimas dovanomis. Kultūrinė tradicija, glaudžiai susijusi su abipusių paslaugų teikimo sistema, - tai pasikeitimas dovanomis. Padovanoti ar gauti dovaną čia reiškia žymiai daugiau nei paprastas draugiškumo gestas. Tai gali tapti ilgos apsikeitimo dovanomis serijos pradžia. Žinomas šio klausimo specialistas Džefri's Freidimano's mano, kad dovanos yra paprasčiausi katalizatoriai.: “Idealiomis aplinkybėmis šis procesas gali virsti nesibaigiančia įvykių grandine, įskaitant vizitus, dovanas, draugiškumo gestus, ir paslaugas, kurias vienas kitam žmonės gali teikti ilgą laiką.”

Išijungęs į tradicinį apsikeitimo dovanomis ir paslaugomis procesą, įėjęs į uždara ratą, verslininkas gali įgyti pasitikėjimą, gauti laisvesnį priėjimą prie vietinės prekių ir technologijų rinkos ir sumažinti iki minimumo riziką veikiant svetimose aplinkose.

Sunkumai, susiję su dalyvavimu tradicinėse apsikeitimo dovanomis, glūdi tame, kad dera išmokti atskirti dovanas nuo kyšių. Tai nėra paprasta. Kaip nustatyti ar prašydamas iš jūsų pinigų kontragentas užsiima lupikavimu, ar stengiasi įtraukti jus į abipusiai naudingų paslaugų sistemą? Čia taikytini du kriterijai:

- 1) *pinigų sumos dydis* (kuo prašoma suma mažesnė, tuo mažiau tai panašu į kyšį);
- 2) *pinigų paskirtis* (jei pinigai numatomi perduoti trečiajai pusei, turinčiai valdžią, tai būtų greičiau panašu į kyšį)

Kaip pasielgti panašiais atvejais? Amerikiečių kompanijos elgiasi taip. Paprastai jos neduoda pinigų privatiems asmenims, bet siūlo suteikti negrąžinamas subsidijas ligoninių ir mokyklų statybai, pasirūpinti technine ekspertize organizuojant viešuosius darbus, suteikia darbo vietas ir t.t. Visa tai padeda sukurti palankią atmosferą svetimose šalyse. Firms pelno gerą reputaciją teikdamos socialines paslaugas, vietoj to, kad duotų kyšių, o vietiniai valdininkai, kurie tariasi dėl šių subsidijų, taip pat asustiprina savo prestižą.

Tokiu būdu, turint tam tikras žinias ir naudojantis minėtais metodais, galima sėkmingai vykdyti dalykines operacijas neeuropietiškoje šalyje, nepažeidžiant savo moralinių principų

Vietiniame lygyje dovanos vaidina tradiciškai svarbią funkciją: jas galima laikyti mandagumo gestu, o ne kyšiu. Platesniame lygmenyje kompanijos gali išvengti abejotinų išmokėjimų, suteikdamos svarbias socialines paslaugas, kurios atneša naudą kiekvienam žmogui ir padeda įtvirtinti ilgalaikius palankius santykius.

Sprendžiant sudėtingas etines problemas, organizacija turi aiškiai įvardyti, ką vadovybė, darbuotojai, partneriai, tiekėjai laiko etišku ir ką – ne. Daugelis verslo etikos specialistų nurodo, kad kiekviena organizacijoje turi būti dokumentai, kuriose išdėstyta principai ir taisyklės, kurių šį organizacija laikosi, taip pat numatytos bausmės jų pažeidėjams. Šie dokumentai turi būti konkretūs ir su jais supažindinti visi firmos darbuotojai.

Kompanijos, dirbančios tarptautiniame lygmenyje, susiduria su papildomais sunkumais, priimant sprendimus. Jos stengiasi naudoti vienodus dalykinio elgesio standartus, priimtus toje šalyje, kur jos dirba, kad išsaugotų pavyzdinių jos piliečių reputaciją. Tačiau šie du tikslai nevisada suderinami: pavyzdžiui,, kompanijoje galioja taisyklė, kad karjeros laiptais žmogus kyla pagal parodytus gabumus ir tinkamumą, tuo tarpu šalyje, kur kompanija veikia, - pagal vyresniškumo (amžiaus) principą. Be to, nors finansinė aritmetika, kuria firma grindžia savo sprendimus apskritai paėmus pripažįstama, tačiau etinės normos skirtingose šalyse skiriasi.

Kaip turėtų elgtis vietiniai meneidžeriai, jei savo šalyje kai kuriuos veiksmus kompanija laiko korupcija, o kitose šalyse visuotinai priimta dalykinė praktika? Kompanijos gali daryti biznį tose šalyse – tai yra, kur jos jaučiasi etiniu požiūriu komfortabiliai. Žinoma, jeigu tokiai nuostatai pritaria akcininkai. Tačiau toks požiūris gali pasirodyti gan ribojantis, o neatsižvelgus į užsienyje galiojantį elgesio kodeksą ir neišsiaiškinus elgesio skirtumo priežasčių, galima pervertinti savo jėgas. Pavyzdžiui, jei kompanijos supranta, kad svetimos šalies muitininkams reikia mokėti (t.y. duoti kyši) vien už tai, kad jie atliks savo darbą, tai gali pasirodyti, kad valstybė savo atsakomybę už efektyvų prekių apmokestinimą perkelia ant privataus sektoriaus pečių, kuris siekia tų pačių tikslų. (Kitaip tariant, valstybė nusišalina nuo muitinės kontrolės, palikdama jai laivę „veikti“).

Šiuo atveju kompanijoms iškyla gan sudėtingi etiniai klausimai: kaip toli galima eiti šitaip tvarkant verslą? Kokie mokėjimai, siekiant gauti kompanijai užsakymą, yra teisėti ir kokių momentu „dovanos“ darbuotojams tampa kyšiu?

Amerikiečių mokslininkas A.Cadbury siūlo naudotis dviem patikrinimo taisyklėmis, siekiant nustatyti ar firmai šis mokėjimas yra priimtinas:

- 1) *Ar mokėjimas atsispindi mokėjimo dokumente* (ar nurodytos sumos atitinka)?
- 2) *Ar dovanų gavėjas sutinka, kad apie jį paminėtų spaudoje* (pvz.) firmos laikraštyje?

Pirmoji taisyklė - garantuoja, kad visi mokėjimai, kaip keistai jie atrodytų yra užfiksuoti mokėjimo dokumentuose

Antroji taisyklė padeda atskirti dovaną nuo kyšio - skirtis dovanos vertė ir poveikis, kurį ji gali padaryti gavėjui Pavyzdžiui, visko dėžės vertė - nėra per didelė, be to šis gėrimas gali būti naudojamas ir gydymo tikslais.

Kas link mokėjimo dokumentų, kuriuose turi būti užfiksuotas mokėjimas, tai šį taisyklę ypač naudinga ta prasme, kad skirtingose šalyse elgesio taisyklės labai skiriasi. Tai padeda sutvarkyti mokėjimus, kurie kitomis sąlygomis gali būti laikomi neteisėtais, pvz. mokėjimai policijai vienoje šalyje, oficialiems planuotojams kitoje šalyje, tačiau visa tai perėina per buhalteriją ir audituojama. Bet kurie mokėjimai, kurių negalima įrodyti dokumentaliai, yra laikomi korumpuotais ir korumpuojančiais kitus.

Abi šios dvi taisyklės turi tokią logiką: viešumas ir etika eina kartu ir bet kurie veiksmai laikomi neetiškais, jeigu jų negalima viešai aptarinėti. Sprendimų priėmimo atvirumas atspindi tą pačią logiką. Ji suteikia galimybę tiems, kurie suinteresuoti atitinkamu sprendimu, skelbti savo pažiūras ir diskutuoti priežastis, paskatinusias priimti būtent tokį sprendimą. Savo ruožtu tai leidžia žmonėms, priimantiems sprendimus, mokytis, įgyti patirties ir gerinti gebėjimą priimti pamatuotus sprendimus.

Daugelis žymių verslininkų laikosi pažiūros, kad atvirumas yra geriausias būdas išsklaidyti įvairiausias įtarimus dėl kompanijos motyvų ir veiksmų. Atvirumas ne panacėja derinant verslo ir visuomenės savitarpio santykius, bet greičiau siekis veikti atviroje sistemoje. Verslas turi būti atviras visuomenės nuomonei ir atvirai kalbėti apie save. Tai būtina norint sukurti abipusį pasitikėjimą.

Savikontrolės klausimai

- 1) Apibūdinkite vadovo etines pareigas.
- 2) Apibūdinkite pavaldinių etines pareigas.
- 3) Apibūdinkite keturias pagrindines moralines problemas, susijusias su pavaldumo santykiais
- 4) Kas yra manipuliavimas? Kokie yra kriterijai, leidžiantys nustatyti manipuliavimo santykiuose tarp žmonių buvimą?
- 5) Kaip galima įvertinti vadovo darbo kokybę etiniu požiūriu?
- 6) Apibūdinkite, kas yra „naudingi ryšiai“?
- 7) Kodėl kyšininkavimas smerktinas etiniu požiūriu?
- 8) Kokią etinę žalą daro korupcija ?
- 9) Kokiomis sąlygomis skusti yra moraliai privaloma?

- 10) Kas yra nepotizmas? Apibūdinkite šį reiškinį.
- 11) Apibūdinkite, kas yra seksualinis priekabiavimas? Kokios yra jos formos?
- 12) Kokios etinės problemos kyla dėl firmos domėjimosi privačiu darbuotojų gyvenimu?
- 13) Kaip galima atskirti dovaną nuo kyšio? Kokie yra tos skirties kriterijai?

Diskusijos temos.

- 1) .Išanalizuokite ir aptarkite Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymą (Žr.priede)
- 2) Kokia jūsų nuomonė apie skundimą? Pagrįskite.
- 3) Kokia jūsų nuomonė apie kai kuriuose Lietuvos valstybinės institucijose įrengtus skundų telefonus? Jūs už tai - kodėl? Prieš – tai kodėl?
- 4) Raskite Lietuvos spaudoje skelbimų, kurie rodo, kad jose atsispindi neteisingas požiūris ir elgesys su žmogumi, kuris galėtų būti vienos ar kitos organizacijos bendradarbis.

Priedas.

LIETUVOS RESPUBLIKOS MOTERŲ IR VYRŲ LYGIŲ GALIMYBIŲ ĮSTATYMAS

I. Skyrius.

Bendrosios nuostatos

1) *Straipsnis. Įstatymo paskirtis.*

1. Šio įstatymo paskirtis – užtikrinti, kad būtų įgyvendintos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintos moterų ir vyrų lygios teisės.
2. Įstatymo nuostatos taikomos šeimos ir privataus gyvenimo srityse.

2 Straipsnis. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos.

1. Moterų ir vyrų lygios galimybės – tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas.

2. Moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas (diskriminacija) – pasyvus ar aktyvus elgesys, kuriuos išreiškia pažeminimas, paniekinimas, taip pat teisių apribojimas ar privilegijų teikimas dėl asmens lyties, išskyrus:

- 1) specialią moterų apsaugą nėštumo bei gimdymo ir vaiko žindymo metu;
- 2) tik vyrams taikomą karinę prievolę;
- 3) skirtingą moterų ir vyrų pensijinį amžių;
- 4) moterims taikomus saugos darbe reikalavimus kuriais, atsižvelgiant į moterų fiziologines savybes, siekiama išsaugoti jų sveikatą;
- 5) tam tikrą darbą, kurį atlikti gali tik konkrečios lyties asmuo.
- 6) Seksualinis priekabiavimas – tai užgaulus, žodžiu ar fiziniu veiksnu išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys su asmeniu, su kuriuo sieja darbo, tarnybiniai ar kitokio priklausomumo santykiai.

II. Skyrius.

Moterų ir vyrų lygių teisių įgyvendinimas

3. Straipsnis. *Valdžios ir valdymo institucijų pareiga įgyvendinti moterų ir vyrų lygias teises*

Valdžios ir valdymo institucijos pagal kompetenciją privalo:

- 1) užtikrinti, kad visuose jų rengiamose ir primamuose teisės aktuose būtų įtvirtintos lygios moterų ir vyrų teisės;
- 2) rengti ir įgyvendinti programas ir priemones, kurios keistų visuomenės nuostatas, kad viena lytis pranašesnė už kitą;
- 3) įstatymų nustatyta tvarka remti visuomeninių organizacijų, viešųjų įstaigų, asociacijų ir labdaros fondų programas, kurios padeda įgyvendinti moterų ir vyrų lygias galimybes;

4. Straipsnis. *Švietimo įstaigų, mokslo ir studijų institucijų pareiga įgyvendinti moterų ir vyrų lygias teises.*

1. Švietimo ir mokslo įstaigos privalo užtikrinti moterims ir vyrams vienodas sąlygas :

- 1) priimti į profesinio mokymo įstaigas, aukštesniąsias, aukštąsias mokyklas ir kvalifikacijos kėlimo kursus;
- 2) skirti stipendijas bei teikiant kreditus studijoms;
- 3) vertinant žinias.
2. Švietimo ir mokslo įstaigos pagal kompetenciją privalo užtikrinti, kad mokymo programose ir vadovėliuose nebūtų moterų ir vyrų diskriminavimo propagavimo.

5. **Straipsnis. *Darbdavio pareiga įgyvendinti lygias moterų ir vyrų teises darbe.***

Įgyvendindamas lygias moterų ir vyrų teises, darbdavys privalo:

- 1) priimdamas į darbą, taikyti vienodus atrankos kriterijus, išskyrus 2 straipsnio 2 dalies 5 punkte numatytąjį atvejį;
- 2) sudaryti vienodas darbo sąlygas, galimybes kelti kvalifikaciją, taip pat teikti vienodas lengvatas;
- 3) naudoti vienodus darbo kokybės vertinimo kriterijus;
- 4) už tokį pat darbą mokėti vienodą užmokestį.
- 5) imtis priemonių, kad darbuotojas nepatirtų seksualinio priekabiavimo;
- 6) imtis priemonių, kad nebūtų persekiojamas darbuotojas, pateikęs skundą dėl diskriminacijos.

III. Skyrius. MOTERŲ IR VYRŲ LYGIŲ TEISIŲ PAŽEIDIMAS

6. **Straipsnis. *Moterų ir vyrų lygias teises pažeidžiantys darbdavio veiksmai***

Darbdavio veiksmai pripažįstami pažeidžiančiais moterų ir vyrų lygias teises, jeigu jis dėl asmens lyties:

- 1) už tokį pat darbą asmeniui mažiau (daugiau) palankias įdarbinimo arba darbo apmokėjimo sąlygas;
- 2) organizuodamas darbą, sukuria darbuotojui blogesnes (geresnes) darbo sąlygas;
- 3) skiria darbuotojui drausminę nuobaudą, keičia darbo sąlygas, perkelia į kitą darbą arba nutraukia darbo sutartį;
- 4) persekioja darbuotoją, pateikusį skundą dėl diskriminacijos.

7. **Straipsnis. *Moterų ir vyrų lygias teises pažeidžiantys švietimo įstaigų, mokslo ir studijų institucijų veiksmai***

Švietimo įstaigų, mokslo ir studijų institucijų veiksmai pripažįstami pažeidžiančiais moterų ir vyrų lygias teises, jeigu dėl asmens lyties:

- 1) taikomi skirtingi reikalavimai ir sąlygos priimant mokytis ar studijuoti, rengiant mokymo programas, vertinant žinias;
- 2) nustatomos skirtingos dėstomų dalykų pasirinkimo galimybės.

8. Straipsnis. *Diskriminuojantys skelbimai.*

Skelbimuose priimti į darbą arba mokytis draudžiama nurodyti reikalavimus, suteikiančius pirmenybę vienai iš lyčių, išskyrus 2 straipsnio 2 dalies 5 punkte nurodytą atvejį, reikalauti iš darbo ieškančių asmenų informacijos apie jų civilinę padėtį, privatų gyvenimą ar šeimos planus.

9 Straipsnis. *Diskriminuojamo asmens teisės.*

Asmuo, manantis, kad jam buvo taikomi šiame skyriuje nurodyti diskriminuojantys veiksmai, arba tapęs seksualinio priekabiavimo objektu, turi teisę kreiptis į moterų ir vyrų lygių galimybių kontrolierių.

(Šaltinis: Valstybės žinios. 1998 m. gruodžio 23 d. Nr. 112, 3100.)

PRIEDAS

Ištraukos iš FIDIC strategijos

Korupcija

Ši ištrauka publikuojama su FIDIC leidimu, kurios adresas PD 86, 1000 Luizijana. Šveicarija. Šiuo adresu galima gauti pilną tekstą.

Korupcija galima visuose aprūpinimo etapuose – techninių paslaugų marketinge; projektavimo eigoje; ruošiant konkurencinių pasiūlymų (konkursų) dokumentus (tame tarpe specifikacijas); pasirenkant būsimus rangovus; vertinant konkurencinius pasiūlymus; vadovaujant

konstravimo darbams; išduodant apmokėjimo dokumentus rangovams; priimant sprendimus dėl rangovų pretenzijų.

Inžinieriaus konsultanto parinkimas yra svarbiausias uždavinys ir tai yra pagrindas būtinam abipusiam pasitikėjimui tarp kliento ir konsultanto. FIDIC propaguojami pasirinkimo kriterijai taikomi sprendžiant inžinieriaus tinkamumą projekto vykdymui, visai netiks, jei pasirenkant atsiras korupcija. Svarbi proceso dalis – viešai sudaromas trumpas sąrašas.

Inžinierius konsultantas negali siūlyti ar priimti bet kokią atlygį, kuris gali būti suprastas (ar būti iš tikrųjų) kaip siekimas įtakoti pasirinkimą ar kompensacijos procesą ar paveikti nešališką inžinieriaus konsultanto sprendimą.

Todėl FIDIC rekomenduoja:

1. Tam, kad aprūpinimo ir konstravimo paslaugų tiekimo eigoje korupcija būtų kuo mažesnė, rinktis reikia pagal kvalifikaciją ir, atitinkamai, komercinių pasiūlymų sąlygų konkurentabilumą.
2. Konkrečių projektų įdiegimo metu inžinieriai konsultantai turi savo klientams rekomenduoti tinkamiausią ir objektyviausią aprūpinimo procesą ar pristatymo sistemą, atitinkančius projekto reikalavimus.
3. Inžinierius konsultantas privalo nuolat išsamiai informuoti finansuojančias institucijas apie aprūpinimo eigą. Inžinierius konsultantas privalo įspėti finansuojančias institucijas apie bet kokią pažeidimą, kad būtų galima nutraukti finansavimą ar imtis kitų priemonių pagal paskolos sutartį.
4. Inžinierius konsultantas turi išmanyti vietos įstatymus dėl korupcijos ir privalo nedelsiant pranešti atitinkamoms teisėsaugos institucijoms apie nusikalstamus veiksmus.
5. Asocijuoti FIDIC nariai turi nedelsiant imtis drausminių priemonių prieš bet kurias kompanijas- nares jei nustatyta, kad jos pažeidė FIDIC Etikos Kodeksą. Be kitų veiksmų, tai gali būti narių pašalinimas iš organizacijos ir visuomenės institucijų informavimas. Asocijuoti nariai turi nustatyti tvarką, kuri užtikrintų, kad tokiais atvejais būtų taikomi reikiami įstatymai. Procesas, kai nustatoma ar kompaniją-narę reikia šalinti turi būti konfidencialus, bet operatyvus.
6. Asocijuoti nariai ir jų nariai (kompanijos ar asmenys) turi sukurti ir išlaikyti tokią vidinę sistemą, kuri leistų išsaugoti jų aukštas etines elgesio normas ir kodeksus. Jie turi atvirai bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, siekiančiomis sumažinti korupciją. Kompanijos

narės turi rinktis partneriais tik tokias kompanijas nares, kurios pripažįsta aukštas etines normas.

- 7. Asocijuoti nariai turi skatinti ir palaikyti savo šalyse teisės aktų, skirtų korupcijai pažaboti ir bausti už ją, priėmimą.**

Literatūra

Cadbury A. Ethical Managerers Make their Own Rules. // Harvard Businee Review. 1997, September – October.

Berry R.J. (ed) Enviromental Dilemmas, Ethics and Decisions. Chapman and Harry, London, 1993.

De George R. T. Business Ethics. New Jersey: Printice Mall, Englewood Cliffs, 1995 p. 221 – 243.

James G. G. Whistle Blowing: Its Moral Justification, V – J. 1995. p. 332 –335.

Glazer M.P., Glazer P.M. The Costs Are High, the Results Uncertain. So Why Do Some People Risk All To Reveal Fraud and Waste In Their Organizations // Psychology Today Magazine. 1998.

Murray D. Ethics in Organizations. Kogan Page, London, 1999.

Gellerman S.W. Why “Good” Managers Make Bad Ethical Choises // Harvard Business Review, 64 (4) 1999. Murray D. Ethics in Organizations Kogan Page, London, 1999.

Novak m. Business calling. The Free Press. 1996.

Wyburd G. The Fight against International Corruption: What the European Union Can Do. Worldaware, London, 1998.

Chochlova T.I., Lebedeva M.M. Protokol i etiket dlia delovych liudei. Moskva, 1995.

Psichologija i etika delovogo obščeniija. (pod red. V.N. Lavrinenko) Moskva, 2000.

8. Tema. ETINIAI SPRENDIMAI IR JŲ PRIĖMIMAS VERSLO ORGANIZACIJOJE

1. Etiško sprendimo supratimas.
2. Sprendimo etiškumas ir teisėtumas.
3. H.Kohlbergo individo moralinio išsivystymo teorija
4. L.K.Trevino etinio sprendimo priėmimo sąveikos modelis.
5. A.Ferrel'o ir V.Gresham'o etinio sprendimo priėmimo atsitiktinumo modelis.
6. Etnio sprendimo priėmimo sintezės modelis.
7. M.G.Velasques'o "septynių žingsnių" modelis.
8. Sprendimų priėmimo kriterijai etinėje argumentacijoje.

8.1. Etiško sprendimo supratimas..

Rinkos mechanizmas funkcionuoja pagal savus dėsnius. Įtraukdamas į "rinkos erdvę" subjektą, jis kartu suteikia jam pasirinkimo galimybę, verčia rinktis t.y. daryti sprendimus. Tie sprendimai gali būti vertinami ne tik ekonominio tikslingumo (naudos), bet ir moraliniu požiūriu. Tokiu būdu iškyla etiško sprendimo problema. Kokie turėtų būti etiški sprendimai? . Kas yra etiškas sprendimas apskritai?

Sprendimas yra kiekvienos veiklos pagrindas, nes prieš imantis veiklos nusprendžiame, kaip bus elgiamasi. Vieni sprendimai ilgai svarstomi ir brandinami, kiti priimami greitai, nes to reikalauja aplinkybės.

Sprendimus galima suskirstyti sąlyginai į dvi rūšis:

- asmeninius (privačius) – jie atspindi asmeninius santykius
- ir visuomeninius.- jie priimami individo profesinėje veikloje ar organizacijoje.

Savo ruožtu visuomeniniai sprendimai gali būti *skirstomi pagal atskiras gyvenimo sritis*:

- politinius (pvz., siekimas tapti NATO nare),
- socialinius (pvz., pakeisti pensijų skyrimo tvarką)
- finansinius (pvz., nutarimas devalvuoti nacionalinę valiutą arba susieti ją su euru),
- kultūrinius (pvz., remti tautinių mažumų kultūros ir meno propagavimą visuomenėje),
- ekonominius (pvz., sukurti rinkos ekonomiką)

Tie sprendimai ne visiems vienodai svarbūs. Vieni jų svarbūs visiems piliečiams, kiti – atskiroms grupėms.

Sprendimai daromi :

- individualiai,
- kolektyviai,
- viešai ir slapta.

Vieni sprendimai daromi atsakant į kylančias naujas problemas ar dilemas (pvz., siūlomas kyšis už tam tikras paslaugas), kiti priimami, norint matyti konkrečius pokyčius (pvz., sumažinimas kainų prekėms, ir tokiu būdu jomis „atsikračius“, pasiūlyti pirkėjams naujus gaminius).

Bet koks sprendimo priėmimas neatsiejamas nuo atsakomybės. Kartais tą atsakomybę sprendimo priėmėjas pajunta praėjus kuriam laikui. Pasirodo, kad kažkada priimtas sprendimas pasirodė nei naudingas, nei etiškas. Gero, moralaus sprendimo priėmimas yra ir menas, ir mokslas.

Nors tyrinėtojai nemažai dėmesio skiria etiško sprendimo priėmimo problemai, tačiau retas jų pateikia nuoseklesnę ir labiau argumentuotą etiško sprendimo sampratą. Neretai ji išryškėja tik bendrame teksto kontekste.

Antai amerikiečių mokslininkas H. Frederickson gerą sprendimą prilygina etiškam sprendimui (blogas sprendimas sietinas su neetišku) (The spirit of public administration..p.167-169)

N.Perry *teisingą sprendimą taip pat prilygina etiškam* (Business.p.204)

Su tokia pažiūra sutinka ir J.Palidaukaitė: “Geras, teisingas visuomenės daugumos puoselėjamos vertybėms neprieštaraujantis sprendimas gali būti vadinamas etišku sprendimu” (Viešojo administravimo etika..p128)

Tačiau toks etiško sprendimo (ethical decision) apibrėžimas asmeninės etikos požiūriu yra gan sąlyginis. Juolab kad kiekvienas individas vadovaujasi savu gėrio ir blogio, teisingumo ir neteisingumo supratimu. Tie supratimai turi tiesioginės įtakos priimant sprendimus konkrečiose situacijose. Nepaisant skirtingo suvokimo, egzistuoja ir didesnei ar mažesnei visuomenės daliai priimtinos gėrio ir blogio, teisingumo ir neteisingumo ir su tuo susijusios sąvokos, įgalinančios kalbėti apie socialinio gyvenimo bendrumą ir jo vertinimą. Gėrio (sąžiningumas, darbštumas, dora ir kt.) ir blogio (melas, žudymas, plėšimas ir kt.), teisingumo (bausmė už nusikaltimus ir kt.) ir neteisingumo (tautų genocidas ir kt.) suvokimas, nepaisant kai kurių religinių, kultūrinių tradicijų, yra bendras visai žmonijai. Taip pat panaši ir reakcija į tuos reiškinius.

C.Lewis pateikia tokį etiško sprendimo apibūdinimą :” *Etinis sprendimas yra : atspindintis (remiasi asmens mintimis ir turimu patyrimu), principingas (rodo puoselėjamas vertybes (principus), normatyvinis (reiškia asmens sugebėjimą pasirinkti)* (The ethical challenge..p. 21.)

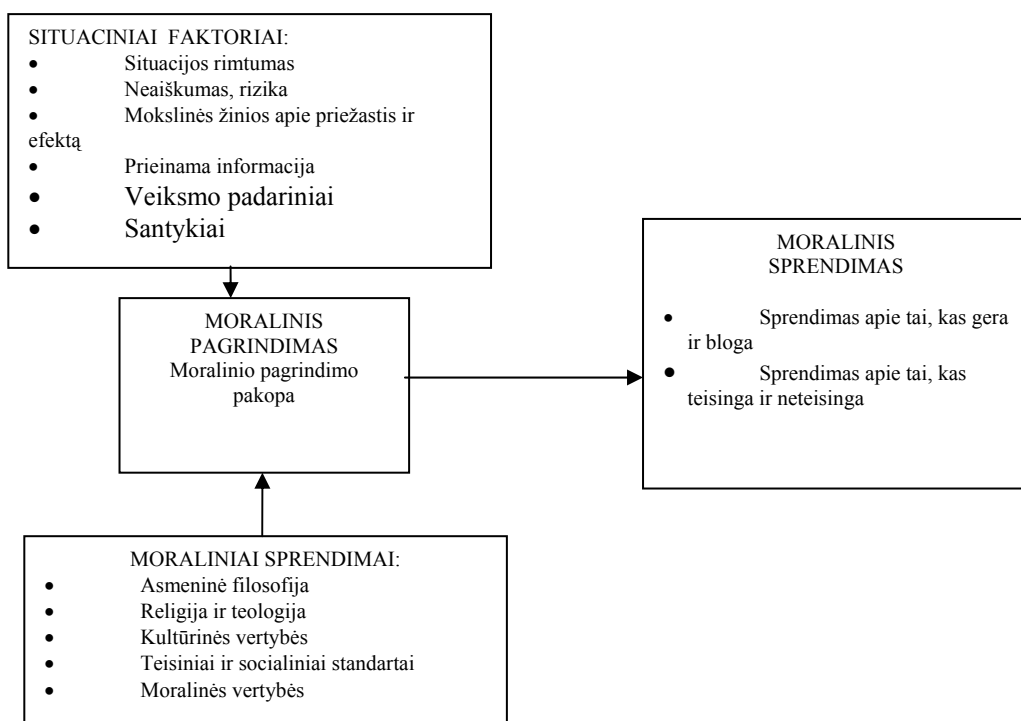
Etiškiems sprendimams priimti būtinas tam tikras asmens moralinis subrendimas

Kiekvienas sprendimas turi savo moralinį pagrindimą (*moral reasoning*), atspindintį puoselėjamas vertybes, individo charakterio bruožus, polinkius ir kt. N.Perry etišką sprendimo pagrindimą suvokia kaip problemos su kuria individas susiduria sprendimo formą. Pasak N.Perry, moraliniam pagrindimui įtakos turi dviejų rūšių veiksniai, kurie lemia moralinį sprendimą:

- *Situaciniai faktoriai*
- *Moraliniai standartai*

Tą rodo ir N.Perry pateikta sprendimo moralinio pagrindimo schema (Business..p.179)

Moralinis pagrindimas (N.Perry, p.179)



Kaip matome iš schemos N.Perry skira du aspektus, kurie lyg ir sudarytų *objektyviają* (situaciniai faktoriai) ir *subjektyviają* (moraliniai standartai) dalį. Moralinis pagrindimas prasideda nuo situacijos apsvaistymo (pvz., siūlomas kyšis už kokias nors paslaugas, norima nuslėpti nuo darbuotojų faktą, kad darbo sąlygos yra kenksmingesnės nei leidžiama). Analizuojant situaciją, kreipiamas dėmesys į reikalo rimtumą (kaip ši situacija gali paveikti žmones, jų sveikatą), bandoma nuspėti galimos rizikos pasekmes, veiksmo ir efekto santykį. Taip pat atkreiptinas dėmesys ir į priežastis sąlygojusias tokią situaciją. Priežasčių analizė ir priemonės joms pašalinti gali ateityje padėti užkirsti kelią tokioms problemoms kilti.

Vertinant konkrečią situaciją, reikia žinoti esamus teisinius standartus (darbo sąlygų kenksmingumą ir kt.) Teisinių standartų atitikimas yra moralinis minimumas, vertinant elgesį. Neatsitiktinai prieš priimdami svarbius sprendimus verslo vadovai (menedžeriai) konsultuojasi su įvairių sričių specialistais ekspertais, siekiant gauti kuo daugiau informacijos (pvz., kokios galimos trumpalaikės ir ilgalaikės dirbančių rizikingai užterštoje aplinkoje pasekmės jų sveikatai ir galimos pretenzijos firmai t.t.).

Kartais analizuojant situaciją remiamasi iškreiptais (subjektyviais vertinimais) ar neišsamiais duomenimis. To pasekoje priimami sprendimai yra vienpusiai, prieštarauja ne tik įstatymams, bet ir visuomenėje galiojančioms moralinėms normoms.

Kai kuri informacija gali būti gauta daug vėliau, - jau priėmus sprendimą. Todėl dar prieš priimant sprendimą dera pabandyti rasti ir pastudijuoti panašias praeityje kilusias problemas, jų sprendimo būdus, siekiant išsiaiškinti, kiek jie pasiteisino. Tačiau nedera jų akiai kopijuoti, kadangi naujoje situacijoje jie nebūtinai pasiteisins.

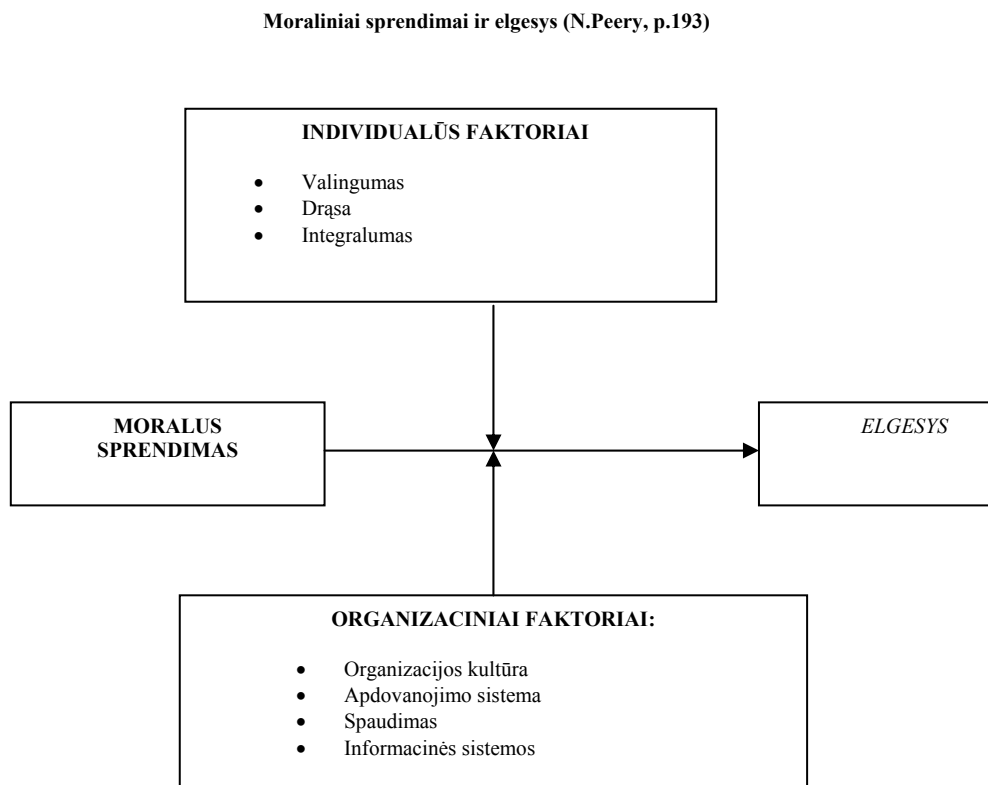
Nagrinėjant situaciją galima bandyti iš anksto numatyti vieno ar kito sprendimo pasekmes. Šiame etape ima formuotis ir galimos sprendimo alternatyvos. Aiškinantis situacijos veiksnius, derėtų atkreipti ypatingą dėmesį į organizacijos darbuotojų tarpusavio santykius (tikimasi, kad darbuotojai vadovausis organizacijos politika ir padės siekti jos tikslų, tuo tarpu darbuotojai tikisi, kad jie nebus prašomi ar verčiami daryti tai, kas nėra teisėta). Tuos aspektus iš dalies reguliuoja darbo teisė, tačiau kartais jie gali būti užšifruoti (paslėpti) ir darbos sutartyje, kurią pasirašo darbuotojas su firma.

Moralinio pagrindimo susiformavimui daro įtaką ir moraliniai standartai (subjektyvioji dalis). Šiaip ar taip kiekvienas individas turi savo gan pastovią asmeninę gyvenimo filosofiją, asmeninius moralinius elgesio standartus. Kai priimtas sprendimas pažeidžia vidinius moralinius standartus, žmogus jaučia kaltę ar nusivylimą. Tuo tarpu kai kai jais vadovaujamasi, jis patiria pasitenkinimą ir malonumą. Svarbi ir toji terpė, kurioje egzistuoja asmeninės moralės standartai, t.y. visuomenės praktikuojama religija, esamos kultūrinės, teisinės, socialinės, etinės vertybės (tiesos sakymas, pažado laikymasis, pasitikėjimo išlaikymas ir kt.).

Remiantis turima informacija apie situaciją, asmeninės bei visuomeninės etikos standartais, susiformuoja vidinis būsimo sprendimo moralinis pagrindimas. To moralinio pagrindimo laipsnis priklauso nuo situacijos ar problemos žinojimo, laiko, duoto analizei ir suvokimui, ir pačios problemos prigimtis.

Reikia pastebėti, kad net ir priimtas etiškas sprendimas nebūtinai sąlygos etišką veiksmą.

Tai iliustruoja ir N.Perry pateikta moralinio sprendimo ir elgesio santykio schema. (Perry.. p.193)



Jeigu reikėtų priimti grynai asmeninį sprendimą, tai individualūs veiksniai (drąsa, valingumas) lemtų tokio sprendimo ir po jo einančio veiksmo pobūdį. Tačiau tokiam sprendimui įtakos turi ir kiti veiksniai – organizaciniai veiksniai (apdovanojimų sistema, spaudimas (bausmės ir t.t.), kurie veikia sprendimo priėmimą ir po jo einantį veiksmą.

Kita vertus, kai kolektyve nėra palankių sąlygų etiškam veiksmui, tai asmuo, viduje priėmęs etišką sprendimą, nebūtinai ims jį įgyvendinti. Tik labai stipri asmenybė gali tam ryžtis – pasipriešinti organizacijoje galiojančioms tradicijoms ir nerašytoms taisyklėms.

Kartais žmonės priima moralius, gerus sprendimus intuityviai. Etiškas sprendimas gali remtis:

- *Praktiškais sumetimais.* Žmonės linkę pasitikėti paprastu sprendimu, kuris vadovaujasi auksinės taisyklės principu: „Elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“.

- *Teoriniu sprendimu.* Tokiu atveju individas lyg ir nusiima dalį jam tenkančios atsakomybės, nes jis vadovaujasi konkrečios teorijos (utilitarizmo, deontologijos, teisingumo) principais. Tas teorijos pasirinkimas yra subjektyvus veiksmas, rodantis, kokioms vertybėms asmuo teikia pirmenybę. Deja ne visada minėtų teorijų principais vadovaujantis galima išspręsti problemas, kylančias tiek žmonių asmeniniame gyvenime, tiek versle.
- *Priklausyti nuo situacijos.* Kiekviena situacija yra unikali, todėl ne visada įmanoma pritaikyti teorinius sprendimus. Prieš priimant galutinį sprendimą visada reikia atsižvelgti į konkrečią situaciją, jos ypatumus. Pažymėta, kad sprendimo priėmimas priklauso ne tik nuo jo priimtino, bet ir nuo asmenybės charakterio tipo (ar jis linkęs vadovautis teoriniais sprendimais, ar sveiko proto argumentais, ar intuicija, ar elgtis pagal aplinkybes).

Veiksmas ar sprendimas turi atitikti tam tikrus kriterijus, kad jis būtų priimtinas,

C.Lewio nuomone jis turi atitikti tokius tris pagrindinius kriterijus - būti:

- **Teisėtas** – t.y. remtis įstatymais. Tiesa, ne visi priimami įstatymai yra teisingi, todėl etikos požiūriu neteisingų įstatymų ignoravimas yra moraliai priimtinas.
- **Etiškas** – visuomenės (firmos) puoselėjamos vertybės reikalauja, kad priimamas sprendimas būtų teisingas ir priimtinas didesnei visuomenės (firmos darbuotojų) daliai. Kitaip tariant, būtų moralus, etiškas. Nemoralūs firmos vadovų (meneidžerių) sprendimai ar veiksmai menkina darbuotojų pasitikėjimą jais, formuoja neigytvų pačios firmos įvaizdį visuomenės akyse.
- **Efektvūs.** – padėti išspręsti iškylusias problemas ir užtikrinti efektvų darbą.

Kai sprendimas atitinka tris nurodytus kriterijus, tuomet galima pradėti veikti - tikėtina, kad pats veiksmas ir jo rezultatai pateisins ir jį priimančiojo (pvz. meneidžerio) ir visuomenės lūkesčius.

Taigi sprendimo priėmimas – tai nuoseklus procesas, padedantis priimti etišką sprendimą, apibrėžiant problemą, numatant galimas alternatyvas ir galiausiai priimant sprendimą.

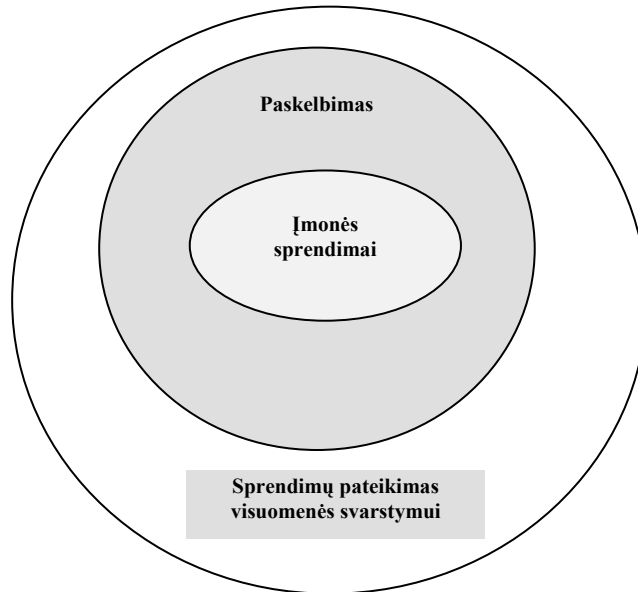
Ši procedūra atliktina ir priimant sprendimus verslo organizacijoje.

8.2. Sprendimo teisėtumas ir etiškumas.

Verslo organizacijos specifika ta, kad ji funkcionuoja labai dinamiškoje aplinkoje, yra veikiamą daugybės išorės ir vidaus veiksmų. Todėl nėra lengva nustatyti sprendimo ar veiksmo etiškumą, nuspręsti, kas yra gera ir teisinga, o kas bloga ir klaidinga.

Kodavimas

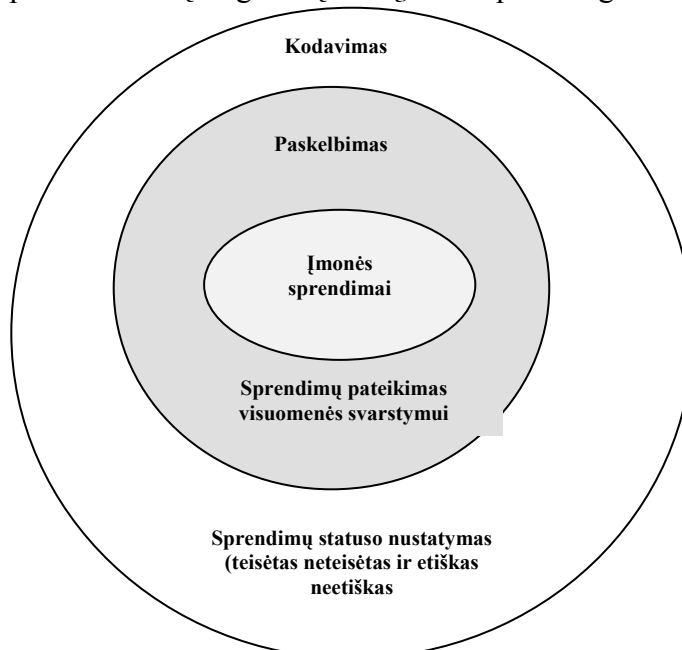
Sprendimų statuso svarstymas



Nėra nė vienos visuotinai priimtąs moralės filosofijos: kiekvienas verslininkas naudojasi taja, kuri padeda išspręsti kylančias konkrečias problemas, santykiuose su darbuotojais, partneriais, visuomene, su mažesne skriauda sau ir visuomenei. Taigi daug kas priklauso nuo individo veikimo motyvų ir vertybinių nuostatų. Jeigu verslininkui aukščiausia vertybė – gyvybė, tai siekdamas tikslo (pelno), jis elgsis vienaip, o jeigu vertybė pinigai, tai pasielgs kitaip.

Kita vertus, nėra lengva nustatyti sprendimo ar poelgio etiškumą, nuspręsti, kas yra gera ir teisinga, bloga ir klaidinga dinamiškoje aplinkoje.

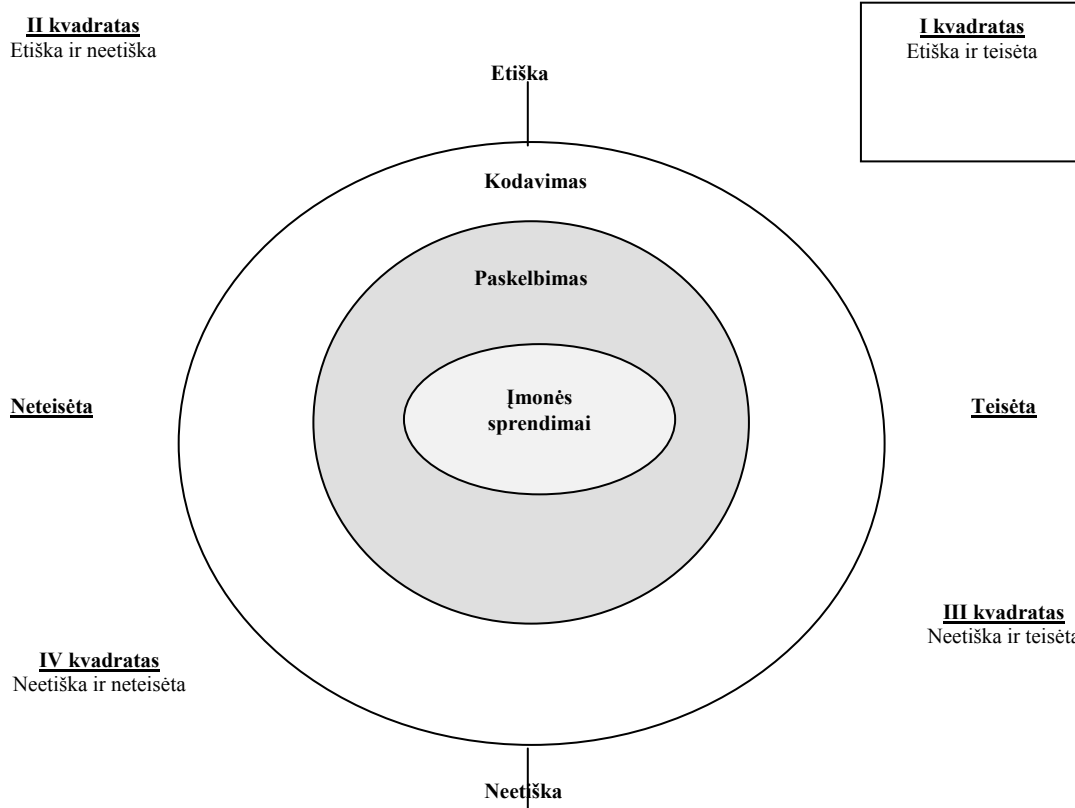
E.A. Hendersonas pateikia vieną iš galimų būdų, kuris padeda geriau suvokti ir nustatyti poelgio etiškumą ir teisėtumą.



Vidinis figūros ratas parodo, kokie yra organizacijos sprendimai prieš atskleidžiant juos visuomenei. Paskelbus juos visuomenei (vidurinis ratas), jie tampa visuomenės diskusijų objektu. Šių diskusijų rezultatas - kodavimo procesas, kurio metu yra nustatomas sprendimo teisėtumas ir etiškumas.

Čia ir iškyla klausimas firmoje: kas atsitiks, kai sprendimas išeis į viešumą?

I šį klausimą gali būti sunku atsakyti, nes sprendimo etiškumas ir teisėtumas keičiasi priklausomai nuo laiko. Vadovams tenka atsakyti į klausimą: į kuri antros figūros kvadrata reikia atkreipti dėmesį, norint išspręsti šias problemas?



Tikrais verslo vadovais galima laikyti tuos, kurie stengiasi patekti į pirmą kvadrata. Kai sprendimai tampa vieši ir aiškūs, tada galima teigti, jog jie yra ir etiški ir teisėti. Tai galimybė visiems, kurie priima sprendimus. Tačiau ne visi ja pasinaudoja. Patirtis rodo, daug priimamų sprendimų patenka į antrą, trečią, ar net ketvirtą kvadrata.

Antrame kvadrante (etiška ir teisėta) galima rasti daugybę vienas kitam prieštaraujančių subjektų, kurie aiškiai padalina sferą, nes jų veikimo etiškumas ir teisėtumas konfliktuoja (narkotikų prekyba, nelegalūs sandoriai ir pan.). Dauguma individų bando išspręsti šiuos konfliktus, sutelkdami dėmesį į problemų sprendimus. Tuo tarpu etiška pusė taip pat turi būti ištiriama. Pagal pateiktą schemą, etiškas

supratimas apie problemą turi būti paskelbtas prieš tai, kai jos teisėtumas gali būti pakeistas. Žinoma, tam reikia laiko ir pastangų.

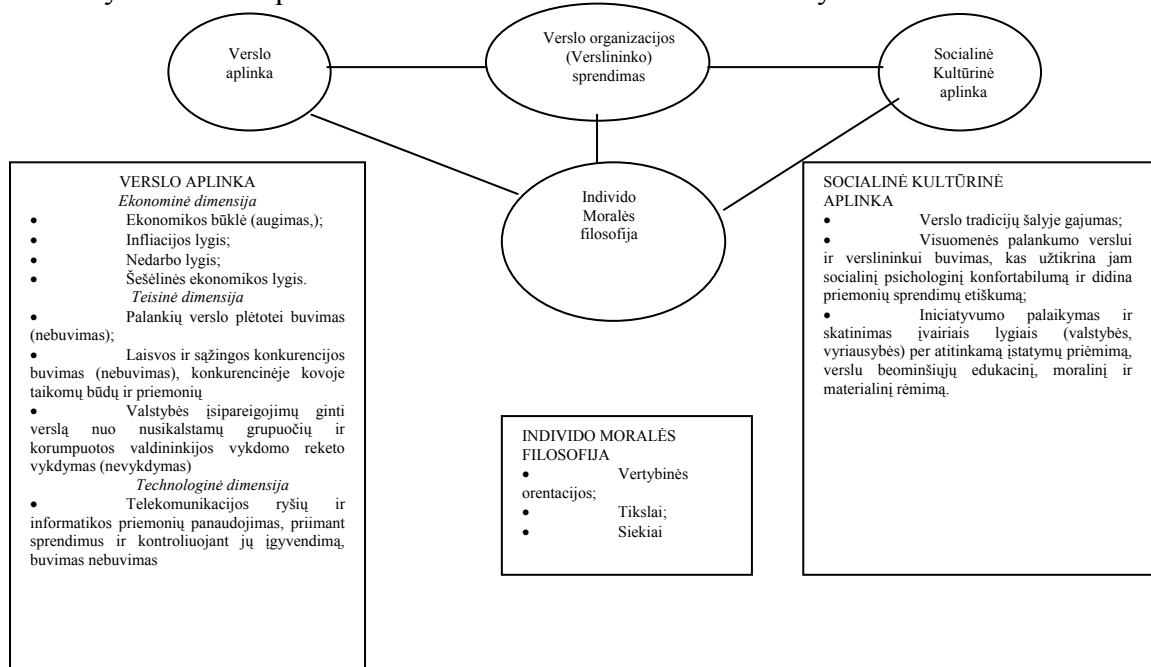
Trečias kvadratas susideda iš kitos prieštaraujančių subjektų visumos, kurie yra legalūs (teisėti), bet ne etiški. Pavyzdžiui, nors maisto teikimas besivystančioms šalims yra legalus, bet ne visada etiškas, kadangi neskatina ir netgi kartais trukdo pačioms juo pasirūpinti. Kiti pavyzdžiai taip pat teisėti, bet dėl jų etiškos pusės abejojama: chemikalų kenkėjams naikinti gamyba, gamyklų vietos pakeitimas, susijęs su darbo užmokesčio skirtumu ir panašiai. Kaip ir antrajame kvadrato, trečiajame kvadrato siūloma sutelkti dėmesį labiau į problemų sprendimo teisėtumo nei į jų etiškumo pagrindimą.

Ketvirtame kvadrato (neetiška, neteisėta) galima rasti didelę veiksmų, kurie yra smerktini įvairovę: mažumų ir moterų diskriminacija, profesinis azartiškas lošimas, cheminių atliekų atsikratymas, kyšiai ir pan. Čia etiška parama yra pakankamai stipri, kad būtų galima nutildyti atvirus nuomonių nesutarimus. Kai kurios problemos aiškiai priklauso tam tikram kvadrato, tačiau yra ir tokių, kurias sunku priskirti tik vienam kuriam nors vienam kvadrato.

Kaip tada galima nuspręsti, kuriam kvadrato priklauso problema?

Tai nustatoma pagal tai, koks veiksmas yra tiriamas ir kaip jis priimamas visuomenės. Galima imti pavyzdžiu šnipinėjimą. Antrame kvadrato gali būti patalpintos kai kurios šnipinėjimo formos, kurios yra etiškos iki tam tikro laipsnio, bet pažeidžia firmos taisykles. Tačiau kai toks elgesys stato į pavojų prekybos paslaptis ar valstybės saugumą, galima jį patalpinti į trečią arba ketvirtą.

Akivaizdu, kad verslo organizacijai (verslininkui) priimant konkretų sprendimą įtakos turi daugelis veiksnių. Tai matyti iš žemiau pateiktos schemos. SCHEMA nukelti žemyn



Verslo organizacijos (verslininko) sprendimų etiškumą įtakojantys veiksniai

Kiekviena firma sau kelia tikslus ir pageidauja, kad darbuotojai, padėdami jų siekti, elgtųsi etiškai. Norint sukurti taisykles, kurios skatintų darbuotojus elgtis etiškai, būtina išsiaiškinti ir suprasti *kodėl* ir *kaip* žmonės daro etinius sprendimus ir kokie veiksniai tam turi įtakos. Kitaip tariant, būtina išsiaiškinti:

Pirma, kaip darbuotojai pritaiko savo išpažįstamas moralines nuostatas, moralės filosofijas (t.y. užimamas pozicijas, vertinant naudos siekimą (utilitarizmas), tikslų siekimą (teleologija), pareigos supratimą siekiant tikslo (deontologija) konkrečiose situacijose.

Antra, kaip šių tikslų laikymasis atitinka

- firmos kultūros lygį,
- firmos organizacinę struktūrą,
- firmos etikos kodeksą (kaip įsipareigojimų vartotojams, darbuotojams, investitoriams, bendruomenei vykdymą),

Verslo specialistai yra sukūrę nemažai įvairių modelių, kurie bando paaiškinti kaip žmonės priima sprendimus ir nuo kokių veiksnių priklauso jų etiškumo laipsnis. Toliau aptarsime keletą modelių, kurie plačiausiai paplitę ir geriausiai pritaikomi verslo pasaulyje.

8.3. Harvės Kohlbergo individo moralinio vystymo modelis

Harvė Kohlbergas sukūrė modelį, kuris parodo kaip vyksta individo moralinio vystymosi procesas. Kitaip tariant, per kokias moralinio vystymosi pakopas pereina žmogus, priimdamas sprendimus. Šis modelis padeda suprasti, kodėl žmonės daro skirtingus sprendimus vienodose situacijose.

H.Kohlbergas išskiria šešis pakopas (lygius), kurias pereina žmogus etiškai tobulėdamas. Priklausomai nuo to, kokioje moralinio išsivystymo pakopoje žmogus yra, tokius jis ir priima etinius sprendimus.

Pirma stadija - bausmės ir paklusnumo pakopa.

Šioje moralinio išsivystymo pakopoje esantis žmogus visiškai paklusnus firmoje galiojančioms taisyklėms ir autoritetams. Pvz., jeigu firma draudžia savo darbuotojams imti kyšių, tai darbuotojas to ir

nedarys, nurodydamas į firmoje galiojančią taisyklę - taip reikia daryti, taip ir darau, nes tokia taisyklė. Gera taisyklė ar bloga, - nesvarbu, svarbu - taisyklė.

Antra stadija - asmeninių tikslų ir mainų pakopa.

Šioje moralinio išsivystymo pakopoje esantis individas vertina veiksmus pagal tai, kiek jie sukelia jam pasitenkinimo atliktas darbas (veiksmas). Čia individas daugiau nebežiūri į specifines firmoje galiojančias taisykles ir autoritetus: jis vertina elgesį sąžiningumo ir teisingumo pagrindu. Jam svarbu, kad būtų sąžiningai ir teisingai padaryta, o ne griežtai laikantis firmoje galiojančių taisyklių. Svarbu, kad *Aš* sąžiningai ir teisingai pasiekiau gerą rezultatą, o ne tai, kad griežtai laikiausi firmoje nustatytų elgesio taisyklių. Pasiekęs gerą rezultatą, individas jaučia pasitenkinimą savo darbu ir savimi.

(Pvz., kyšių davimas JAV itin griežtai baudžiamas. Tačiau darbuotojas, gali manyti, kad kitoje šalyje tai nėra toks didelis nusikaltimas ir vardan firmos sėkmės - gali duoti kyšį.)

Trečia stadija - abipusių lūkesčių, savitarpio santykių ir susiderinimo pakopa. (Konformizmo pakopa)

Šioje moralinio išsivystymo pakopoje esantis individas mano, kad geras elgesys (sprendimas) yra tas, kuris: a) padeda kitiems ir b) gerai žmonių įvertinimas. Pvz., menedžeris, esantis šioje moralinio išsivystymo pakopoje gali paklusti aukščiau stovinčio viršininko įsakymams, pagreitinti jo padalinyje dirbančių darbuotojų atleidimą iš darbo, nes tai įgalins firmą gauti didesnę pelną.

Menedžeris, paklusdamas tai padaryti, šventai tiki, jog dalies darbuotojų atleidimas iš darbo iš tiesų duos daugiau pelno firmai (taip, sako viršininkai, o jiems geriau matyti). Kita vertus, paklusdamas tai padaryti, menedžeris tikisi, jog šis jo veiksmas bus palankiai sutiktas „viršuje“, o jis pats „pastebėtas“ ir įvertintas., gal būt susilauks ir paaukštinimo tarnyboje.

Ketvirta stadija - asmeninės sąžinės adaptacijos socialinėje sistemoje pakopa.

Šioje moralinio išsivystymo pakopoje esantis individas atliekamo veiksmo teisingumą sieja su savo atsakomybe prieš visuomenę. Jis mano, kad jo (ir jo socialinės grupės) teisės turi būti suderintos su visuomenės siekiais, o jis asmeniškai atsakingas už savo veiksmus prieš visuomenę.

Dažnai pateikiamas klasikinis tokio elgesio pavyzdys. JAV geležinkelių kompanijos „*Brovs and Root*“ darbuotojas nustatė, kad saugumo standartai greitkeliams statyti neatitinka reikalavimų. Tai gresia žmonių gyvybėms. Jis jautė pareigą apie tai informuoti firmą ir visuomenę, nepaisydamas pasekmių. Greitkelių saugumo standartai buvo peržiūrėti.

Penkta stadija - socialinio susitarimo arba naudos pakopa.

Šioje moralinio išsivystymo pakopoje esantis individas griežtai paklusta visuomenėje galiojantiems įstatymams ir vertybėms. Jo atliekami veiksmai neprieštaruoja įstatymams bei pripažintoms vertybėms. Jis

tiki, jog jeigu yra įstatymas priimtas - tai dera jo laikytis. Jame parodyta kas yra gera ir kas yra bloga. Jeigu įstatyme (sutartyje) to įvardijimo nėra, reiškia - tai nėra ir teisinga, ir privalu laikytis.

Taigi šioje pakopoje esantis individas apeliuoja į aiškias įstatymo, sutartyje numatytas taisykles. Tai – „raidės žmogus“. Jis - nepadarys nieko savo rizika ar iniciatyva kitaip, negu sutartyje numatyta.

Klasikinis tokio elgesio pavyzdys: JAV Kentukio valstijos teisėjas Robertas Bakas griežtai laikėsi nuostatos, kad šalies Konstitucija apibrėžia visas piliečių teises. Jei tam tikra teisė nėra nurodyta Konstitucijoje, tai žmogus jos ir neturi (pvz., teisės švilpauti, dainuoti). Tačiau ar galima visas teises surašyti į Konstituciją?

Šešta stadija - universalių etinių principų išpažinimo pakopa.

Šioje pakopoje esantis individas mano, kad veiksmo ar poelgio etiškumas yra apibrėžiamas pagal universalius etikos principus, kurių laikytis privalu visiems. Jis šventai tiki šiais principais ir laikosi praktinėje veikloje ne todėl, kad jam tai būtų naudinga, geriau atrodytų visuomenės akyse, bet todėl, kad juos laiko vertybėmis, kurias turėtų išpažinti visi.

Šioje moralinio išsivystymo pakopoje esantis individas gali pareikalauti nutraukti produkto gamybą dėl kurio mirė ar buvo sužalotas žmogus, kadangi bet koks teisės į gyvybę atėmimas yra blogis, nepaisant visų priežasčių ir paskatų.

Iš to, kas pasakyta, galima padaryti išvadą: asmens sprendimas, kai jis susiduria su etine dilema, priklauso nuo jo moralinio išsivystymo pakopos.

H.Kohlbergo šešios stadijos gali būti padalytos į tris etinio supratimo lygmenis:

Pirmame lygmenyje - asmuo, susirūpinęs savo asmeniniais interesais, apdovanojimais, nuobaudomis. Jis *elgiasi etiškai, nes bijo*.

Antrame lygmenyje - asmuo suvokia teisingumą kaip susitarimą su visuomene - individas pasirengęs laikytis priimtų įstatymų, taisyklių, galiojančių visuomenėje, tikėdamas už tai jos palankumo ir pripažinimo. Jis *elgiasi etiškai, nes tikisi gero atpildo*.

Trečiame lygmenyje - individui rūpi pirmiausia tai, ar taisyklės neprieštarauja universaliems etikos principams, žmogiškumui. Jis *elgiasi etiškai - ne iš baimės, naudos sau, bet iš įsitikinimo etikos laikymosi principų būtinumu visiems*.

Žmonės evoliucionuoja savo požiūriuose, kinta ir jų moralinės nuostatos, vertybinės orientacijos, žmonės tobulėja etiškai. H. Kohlbergo modelis kaip tik ir padeda suvokti, kaip individo moralinio išsivystymo lygis įtakoja jo priimamus sprendimus.

Panašią evoliuciją pergyvena ir verslo organizacijos. Amerikiečių mokslininkai J.Petrick ir G.Manning pateikia tokią toki asmeninio ir organizacijos moralinio išsivystymo modelį.

Asmeninio ir organizacijos moralinio išsivystymo modelį
(J. Petrick, G. Manning, p. 85)

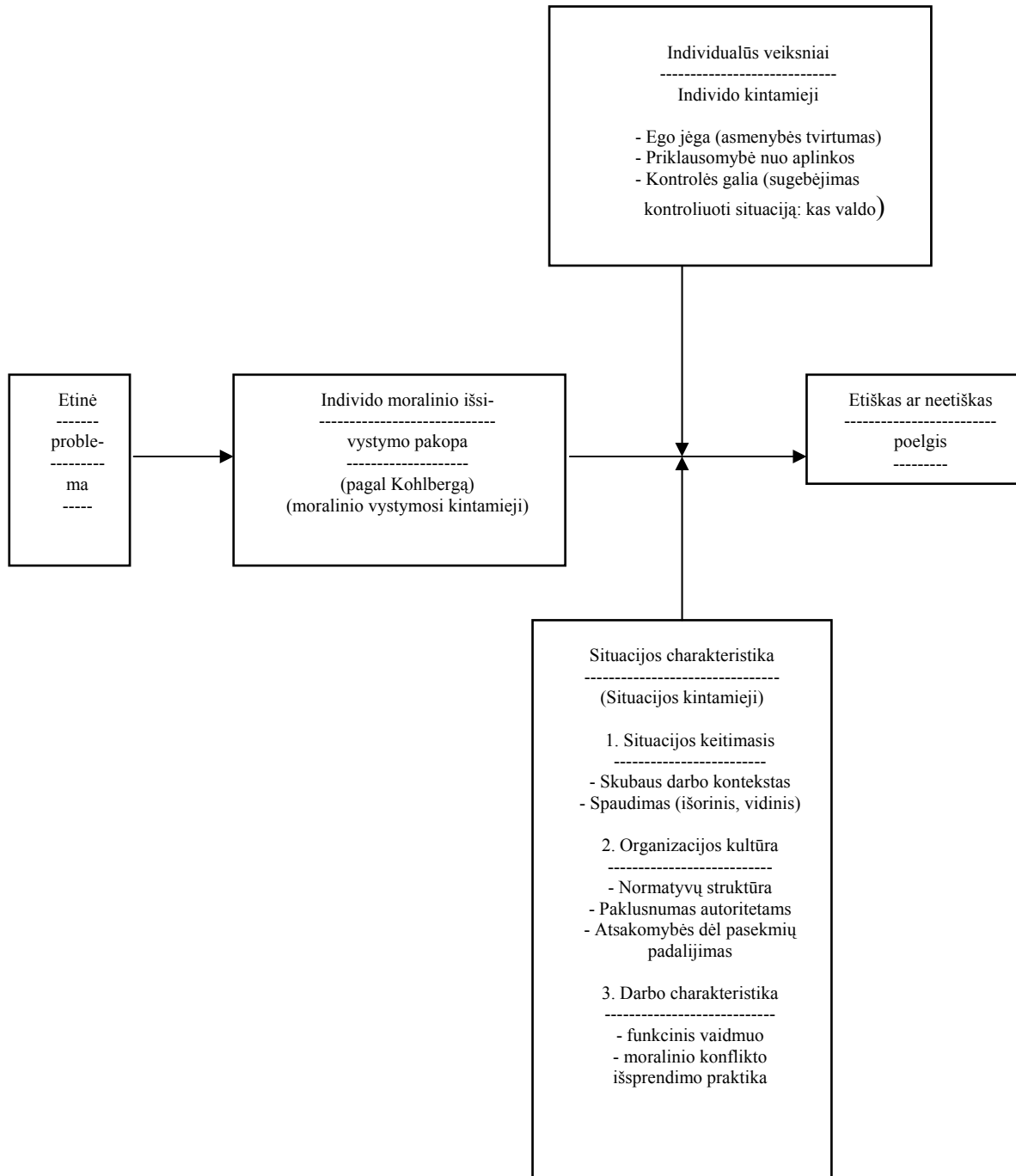
Asmens moralinis išsivystymas	Organizacijos moralinis išsivystymas	Moralinio pagrindimo pavyzdžiai
Pirma pakopa Fizinės pasekmės sąlygoja elgesį. Šiam etapui būdinga vengti bausmės ir gerbti valdžią.	Socialinis darvinizmas Išnykimo baimė ir finansi-nio išlikimo būtinybė dik-tuoja moralinį elgesį. Tie-sioginis grasinimas jėga yra priimtina norma.	Nemušiu jo (jos), nes galiu gauti atgal.
Antra pakopa Pirmame plane yra asme-ninių malonumų poreikiai, nulemiantys elgesio doru-mą ar blogumą.	Makiavelizmas Veiksmai orientuojami or-ganizacijos naudai. Tikslo pasiekimas pateisina bet kokias efektyvias priemones, įskaitant manipuliavimą individualais.	Padėsiu jam (jai), nes atei-tyje jis/ji gali padėti man.
Trečia pakopa Elgesį lemia kitų pritarimas. Geras tas asmuo, kuris patenkina šeimą, draugus, bendradarbius.	Populiarus konformiškumas Yra tradicinės standartinės veikimo procedūros. Ben-draamžių spaudimas paklusti socialinėms nor-moms diktuoja teisingą ar neteisingą elgesį.	Sutarsiu su juo (ja), nes noriu, kad jis (ji) mane mėgtų.
Ketvirta pakopa Pritarimas autoritetui, socialinės tvarkos laikymasis ir pareigos atlikimas – pa-grindiniai etikos rūpesčiai.	Ištikimybė autoritetui Teisėtos valdžios direk-tyvos lemia organizacijos moralinius standartus. Hierarchinė valdžia nus-prendžia, kas yra yra tei-singa ir neteisinga.	Elgsiuosi pagal jo (jos) nurodymus, nes nedora jam (jai) nepaklusti.
Penkta pakopa Toleruojamas racionalus nesutikimas, priimamas daugumos valdymas.	Demokratinis dalyvavimas Dalyvavimas priimant sprendimus ir pasitikėji-mas daugumos valdymu tampa organizacijos mo-raliniais standartais.	Nors nesutinku su jo (jos) pažiūromis, bet pripažįstų jo (jos) teisę turėti.

Taigi, H. Kohlbergo modelis pasirodė gan patrauklus daugeliui specialistų , kurie jo idėjomis pasirėmė kurdami savuosius modelius. Vienas iš jų L. K. Trevinas. Panašią evoliuciją pergyvena ie verslo organizacijos.

8.4. L.K. Trevino `etinio sprendimo priėmimo sąveikos modelis

L.K. Trevino sąveikos modelis etinių sprendimų priėmimo procesą nagrinėja kaip trijų veiksmų kintančiųjų sąveiką:

- Individo moralinio vystymosi etapiškumas (lygis).
- Individualūs veiksniai, turintys įtakos žmogaus elgesiui.
- Situacijos charakteristika.



L.K. Trevino požiūriu individo etinės situacijos suvokimą sąlygoja jo moralinio išsivystymo pakopa. Taip pat jo elgesys priklauso ir nuo sąveikos tarp individo kintamųjų ir situacijos kintamųjų veiksmių.

1. Individo kintamieji veiksniai

Individo kintamieji, turintys įtakos sprendimo priėmimui yra trys: elgesio jėga (*Ego*), priklausomybė nuo aplinkos ir sugebėjimas kontroliuoti situaciją.

Elgesio (Ego) jėga - tai asmens įsitikinimų jėga, charakterio tvirtumas. Pvz., jeigu individas (menedžeris) tvirto charakterio, tai tikėtina, kad jis ir veiks pagal savo asmeninius įsitikinimus: kas yra gera ir kas bloga vertins pagal savo supratimą. Tuo tarpu individas su silpnu *Ego* bus labiau linkęs eiti į kompromisus su savo įsitikinimais. Tikėtina, kad šiuo atveju, jeigu individui (menedžeriui) melas gali atnešti naudos, tai jis, nežiūrint to, kad jo įsitikinimai neleidžia meluoti, vis tiek meluos.

Priklausomybė nuo aplinkos. Ji nusako, koku mastu individas (menedžeris) linkęs sudėtingose situacijose remtis kitais. Nesavarankiškas (su silpnu *Ego*) individas, kuris priklauso nuo aplinkos (aplinkinių žmonių pagalbos) sudėtingose situacijose ir stengsis ieškoti jų paramos ir pagalbos - vardan jos jis gali atsisakyti savo įsitikinimų, keisti vertybines nuostatas ir pažiūras. Tuo tarpu savarankiški ir mažai priklausomi nuo aplinkos žmonės (su stipriu *Ego*) svarbius sprendimus stengsis priimti patys, be kitų pagalbos.

Sugebėjimas kontroliuoti situaciją. Tai gebėjimas adekvačiai reaguoti į įvykius, vykstančius individo gyvenime ir aplink jį. Asmuo, kuris linkęs pats spręsti ir kontroliuoti savo gyvenimą mano, kad viską nulemia jo asmeninės pastangos. Tokie žmonės laikosi pažiūros, kad jie yra tikrieji savo likimo kalviai. Todėl prisiima ir atsakomybę už padarytus sprendimus. Tuo tarpu kiti individai, linkę savo sėkmes ir nesėkmes priskirti išoriniams veiksniams, mano, kad visi vykstantys įvykiai nuo jų valios nepriklauso. Jie vengia priimti bet kokius sprendimus – laikas pats savaime išspręs visas problemas (bus kaip bus). Taigi ir atsakomybės už pasekmes jie nelinkę prisiimti, greičiau stengiasi perkelti ją ant kitų pečių, tuo pačiu jiems perleisdami ir sprendimų priėmimo teisę. Iš esmės tai žmonės – fatalistai, nelinkę prisiimti atsakomybės už veiksmus ir jų pasekmes. Taigi nesugebą kontroliuoti ir situacijos.

Čia minėti individo kintamieji veiksniai - *Ego* jėga, priklausomybė nuo aplinkos ir gebėjimas kontroliuoti situaciją - padeda suprasti, kodėl žmonės išlaiko arba modifikuoja savo vertybių struktūrą (orientacijas), kai reikia priimti etinį sprendimą.

Pavyzdžiui, individas (menedžeris) su menka *Ego* jėga, dideliu priklausomumu nuo aplinkos ir nesugebantis savarankiškai kontroliuoti situacijos, gali lengvai elgtis ne pagal savo moralinių vertybių struktūrą (orientacijas) ir paaiškinti rezultata, to sprendimo, kurį priėmė (tokia mano laimė ar atsitiktinumas). Tuo tarpu menedžeris su didele *Ego* jėga visą atsakomybę už sprendimo pasekmes priims pats.

II. *Individo moralinio išsivystymo kintamieji (pagal H. Kohlbergą)*

- Bausmės ir paklusnumo stadijoje - individas priims sprendimus, kuriuos manys esant etiškais, jeigu bus vadovybės direktyva, nes bijos bausmės už nepaklusnumą
- Asmeninių tikslų ir mainų pakopoje - individas priims atsakomybę už veiksmus, sprendimus, kurie nors ir bus neetiški, bet padės jam pasiekti tikslą, kuris jam asmeniškai svarbus (aš tai galiu padaryti)
- Abipusių lūkesčių, savitarpio santykių ir susiderinimo pakopoje (kompromiso pakopoje) - individas sutiks įvykdyti viršininko įsakymą, laikydamasis pažiūros, kad valdžia geriau žino, ką daro. O už paklusnumą tikėtis būti pastebėtas ir įvertintas.
- Socialinio susitarimo arba naudos pakopoje - individas, priimdamas sprendimus, griežtai laikysis įstatymų ir taisyklių, stengsis jų nepažeisti: darys viską pagal įstatymą, nors tai ir neteisinga ir neprotinga.
- Universalių etinių principų laikymosi pakopoje - individas elgsis pagal etines normas. Jam etika aukščiau galiojančio įstatymo ar taisyklės. Todėl ir iš aplinkinių žmonių (taip pat ir konkurentų), reikalaus elgtis etiškai - priešingu atveju nutrauks ryšius.

III. *Situacijos charakteristika*

1. *Situacijos keitimasis.*

- Skubaus darbo kontekstas. Sprendimų priėmimui turi įtakos ir darbo pobūdis, ir jo skuba. Esant skubiam darbui, individas turi greitai priimti atitinkamą sprendimą, nes to reikalauja užsakymo įvykdymo terminai. Todėl čia svarbu yra sugebėjimas operatyviai nuspręsti.
- B. Spaudimas. Išorės - konkurentų, galinčių savo veiksmai rinkoje, versti priimti vienokį ar kitokį sprendimą, kuris esant kitom aplinkybėm nebūtų aktualus, spaudimas. Vidaus – tai atskirų organizacijos padalinių interesai, kurie gali būti skirtingi (pvz., gamybos skyriui svarbiausia yra gaminio kokybė ir patikimumas, o realizavimo – gaminio prekinė išvaizda, jos dizainas, kadangi šio skyriaus darbuotojai atsako už gaminio pardavimą). Į šiuos spaudimus būtina atsižvelgti, priimant sprendimus.

2. *Organizacijos kultūra.*

- Normatyvų struktūra. Kiekviena firma turi savo struktūrą, prekių ir paslaugų gamybos bei realizavimo normatyvus (standartus). Koku mastu jie yra optimalūs ir kas turi teisę juos keisti? Suprantama, kad esama organizacijoje normatyvų struktūra įtakoja individą (menedžerį) priimant sprendimus.
- Paklusnumas autoritetams. Kiekviena organizacija turi savą paklusnumo autoritetams (vadovybei) praktiką ir tradicijas. Jos savo ruožtu turi įtakos ir individui (menedžeriui) priimant savarankiškus sprendimus.
- Atsakomybės už priimtų sprendimų pasekmes padalijimas. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja sava atsakomybės už priimtų sprendimų pasekmes padalinimas, kuris turi įtakos individui (menedžeriui) priimant sprendimus. Priklausomai nuo to, kokia atsakomybės dalis už priimamus sprendimus tenka menedžeriui, lems ir jo drąsą priimant sprendimus..

3. *Darbo charakteristika.*

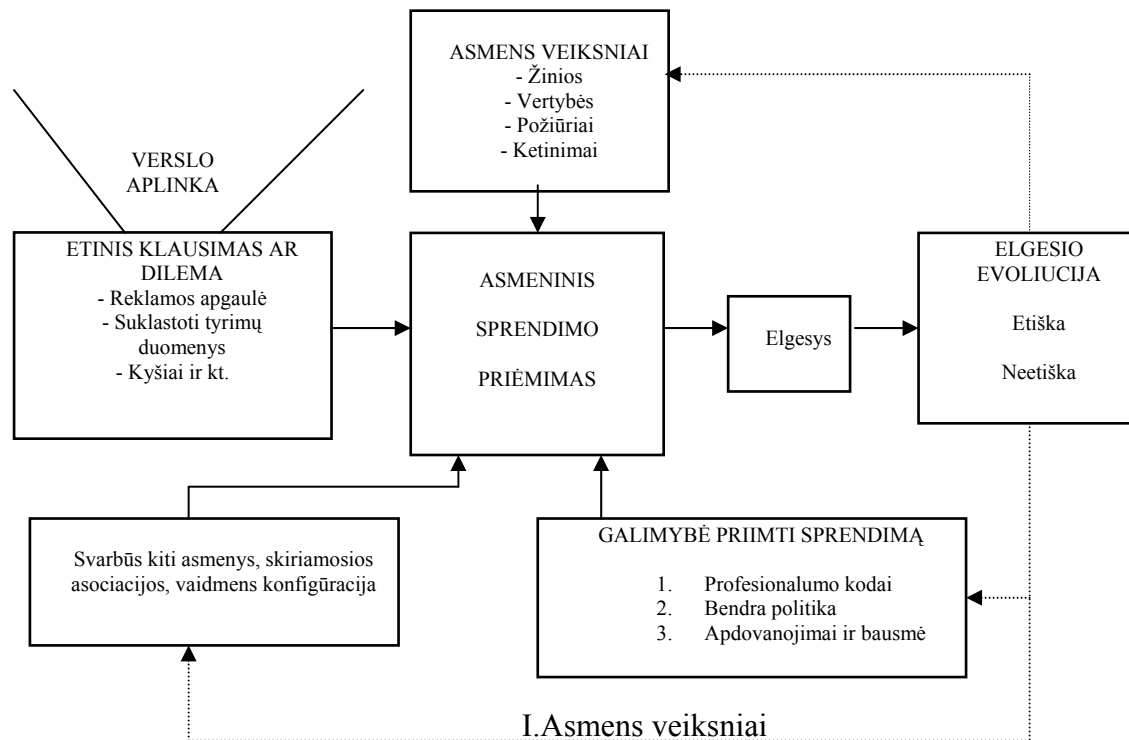
- Funkcinis vaidmuo. Kiekviena dirbantis organizacijoje individas atlieka tam tikras funkcijas ir užima atitinkamas pareigas (vadovas, menedžeris, eilinis darbuotojas). Jų statusas organizacijoje lemia ir relias galimybes priimti savarankiškus sprendimus ir jų priėmimo drąsą.
- Moralinio konflikto sprendimo praktika. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja sava moralinių konfliktų, kylančių tarp darbuotojų ir firmos, tarp menedžerio ir firmos, tarp firmos ir vartotojų, tarp firmos ir investitorių ir t.t. Susiformavusi vertybių sistema ir jų taikymo sprendžiant konfliktus praktika, be abejo, turės įtakos ir individo (menedžerio) sprendimų moralumui.

8.5. A. Ferrel'o ir V.Gresham'o etinio sprendimo priėmimo atsitiktinumo modelis

Amerikiečių mokslininkai A.Ferrel ir V.Gresham savo modelyje koncentruoja dėmesį į tris kintamuosius, kurie turi įtakos sprendimo priėmimo elgesiui:

- 1) asmens veiksniai,
- 2) kitų asmenų ir institucijų veiksniai darantys poveikį,
- 3) galimybės, iš kurių individas tikisi gauti naudos, apdovanojimo ar įvertinimo

Tą iliustruoja žemiau pateikta schema..



Asmens veiksniai.

A.Ferrel ir V. Gresham nurodo, kad individų priimamiems sprendimams turi įtakos:

- žinios (kvalifikacija)
- vertybės (svarbiausios ir išpažįstamos)
- požiūriai (į save ir savo galimybes, savikritikos laipsnis)
- ketinimai (norai atlikti gerus darbus)

Čia itin svarbu individo - požiūris į moralės filosofijas.

Teleologinio požiūrio šalininkas manytų, kad svarbiausia yra paisyti individo interesus (pareiga žmogui). Todėl priimdamas sprendimus žiūrės, kokios iš to pirmiausiai bus pasekmės konkrečiam žmogui.(darbuotojui, vartotojui). Pagal pasekmes jis vertins ir kitų priimamus sprendimus ir elgesį.

Tuo tarpu deontologinio požiūrio šalininkas priims sprendimus pirmiausiai atsižvelgdamas į taisyklių laikymosi būtinumą (pareigą). Jeigu elgsimės pagal taisykles, tai ir sprendimas, elgesys bus teisingas.

II. Svarbūs kiti asmenys ir veiksniai, turintys įtakos individui

Individui turi įtakos:

1. Skiriamosios asociacijos (kolektyvai) Tai toji terpė, kurioje dirbdamas žmogus išmoko etiško ar neetiško elgesio ir kuri turi jam įtakos priimant sprendimus. Pvz., individas (menedžeris) ilgą laiką dirbo organizacijoje, kur labiausiai buvo vertinamas darbuotojo sugebėjimas įvykdyti užduotį, pasiekti tikslą, naudojamų priemonių etiškumui neskiriant didesnės reikšmės. Aišku, kad ateidamas į naują darbą jis atsineša ir buvusioje darbovietėje įgytą patirtį, ir elgesio tradicijas.

Arba imkime, pavyzdžiui, kad ir firmos viduje esančius skirtingus padalinius, kur gali vyrauti skirtingos moralinės nuostatos, požiūriai į tai, kaip reikia elgtis. Ateidamas į menedžerio (vadovo) postą iš to padalinio, individas atsineša ir tam tikrą požiūrį ir supratimą, kaip dera spręsti iškilusias problemas.

2. Vaidmens konfigūracija. Savitą antspaudą individo sprendimams gali uždėti ir jo atliekamos funkcijos ir vaidmuo firmoje. Pažymėtina, kad tas vaidmuo visada yra daugiasluoksnis. Pvz., menedžeris privalo sutarti ir su savininku, ir su darbuotojais, ir su vartotoju, ir bendruomene. Suprantama, kad tai turės įtakos ir priimamiems sprendimams. Be to, vaidmens konfigūracija siejasi ir su sprendimų priėmimo galimybėmis. Bene svarbiausias vaidmens galios išmatavimo rodiklis - galimybės priimti tiesiogiai sprendimus turėjimas (neturėjimas). Manoma, kad jeigu egzistuoja sluoksniai tarp sprendimo priėmėjo ir kitų žmonių (t.y. priimamas derinant su 4 asmenimis), tai jo įtaka bus maža. Individas (menedžeris) nesijaus esąs labai atsakingas už sprendimus, kuriuos priimant reikėjo jį derinti net su keturių pakopų viršininkais. Tai iš esmės jau ne savarankiškas, o kolektyvinis sprendimas, už kurio pasekmes ir atsakomybę kolektyvinė.

3. Galimybė - situacija, proga.

- Individas, priimantis sprendimus, visada turi tam tikrą kvalifikaciją ir profesinį pasirengimą (profesionalumo kodą). Būtent tas profesionalumo kodas turi tiesioginės įtakos sprendimo priėmimui.
- Bendra politika. Bet kuris priimamas sprendimas gali būti suvoktas tik bendros organizacijos politikos kontekste ir atitinkamai pagal pasekmes (naudą ar nenaudą) įvertintas. Taigi bendra firmos politika gali taip pat turėti įtakos, priimant sprendimus.
- Apdovanojimas ir bausmė.

Kiekvienas individas (menedžeris), priimdamas sprendimus, tikisi apdovanojimo sėkmės atveju ir išvengti bausmės (nesėkmės atveju). Taigi apdovanojimo viltis suteikia priimančiam sprendimą pasitikėjimo ir socialinį prestižą. Kita vertus, skatina būti apdairiam ir priimti pakankamai apgalvotus ir pamatuotus sprendimus.

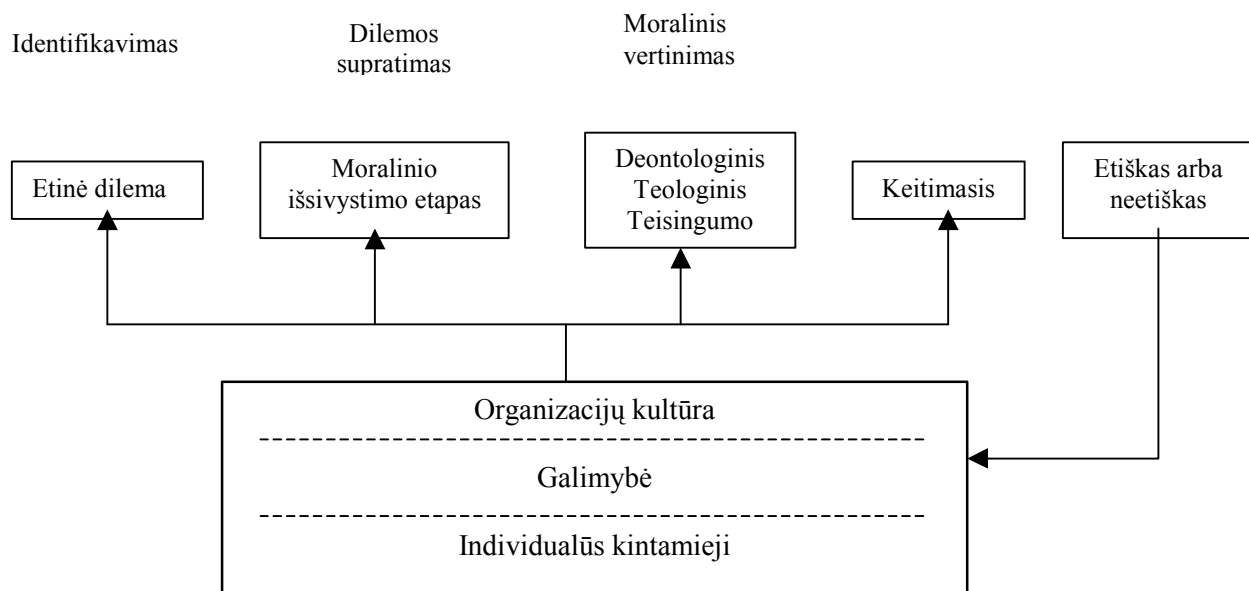
Reikia pastebėti, kad nuobaudų sistemos nebuvimas organizacijoje iš dalies ir sukuria prielaidas neetiškam elgesiui. Todėl - esama galimybė (situacija), kurioje individui atsiranda proga pasireikšti, savarankiškai priimant sprendimus visada privalo turėti du aspektus:

- apdovanojimo tikimybę už sąžiningą sprendimą ir
- bausmės tikimybę už nesąžiningumą.

Taigi asmenų sprendimo priėmimą sąlygoja 3 veiksniai - asmens veiksniai; svarbūs kiti asmenys ir institucijos, turinčios įtakos sprendimo priėmėjui ir galimybė priimti sprendimus - situacija, kurioje - svarbų vaidmenį vaidina bendra firmos politika, apdovanojimo ir bausmės buvimas.

Aišku, kad tas individo elgesys yra dinamiškas procesas. Jam įtakos turi individo moralinio tobulėjimo pakopa.

8.6. Etinio sprendimo priėmimo sintezės modelis



1989 m. A.Ferrel, J.Fraedridi ir V..Gresham parengė bendrą *etinio sprendimo priėmimo sintezės modelį*. Jau pats jo pavadinimas sako, kad jame minėti autoriai bando susintetinti anksčiau aptartų modelių idėjas, kad būtų galima aiškiau suvokti ir paaiškinti kaip žmonės priima etinius sprendimus.

Sintezės modelyje, kaip matyti, iš pateiktos schemos, skiriamos kelios pakopos.

Pirmoje sintezės modelio pakopoje - individas atpažįsta etinę problemą (ar dilemą), kuri atsirado versle. Ar asmuo apibūdins šią situaciją, kaip etinę dilemą - priklauso nuo jo moralinio išsivystymo stadijos. Ji turi įtakos ir tam, kaip asmuo tą problemą spęs.

Pavyzdžiui., jei pardavėjas duoda per daug gražos pirkėjui - žemesnio moralinio išsivystymo asmeniui, tai tikėtina, kad netaręs nė žodžio, jis pasiliks gražą sau. Tuo tarpu pirkėjas, esantis viename iš aukštesnių (pagal H. Kohlbergą) moralinio išsivystymo pakopos, apie klaidą nedvejodamas informuos pardavėją ir pinigus grąžins.

Kai tik yra atpažįstamas (pripažįstamas) etinio sprendimo reikalingumas, tada individas pradeda apmąstyti galimus sprendimus. Moralinis įvertinimas galimas dvejopas: deontologinis ir teleologinis.

Deontologiniam vertinimui būdinga tai, kad individas čia įvertina kiekvieno galimo sprendimo gerumą ar blogumą, atsižvelgiant į prigimtines žmogaus teises. Kitaip tariant, jos yra prioritetinis dalykas priimant sprendimus (pvz., jei sprendimas gali sukelti pavojų žmogaus gyvybei, toks sprendimas neetiškas).

Teisingumo vertinimui būdinga tai, kad individas čia įvertina kiekvieno galimosprendimo gerumą ar blogumą, atsižvelgiant į jų teisėtumą (t. y. leistinumą įstatymo požiūriu).

Utilitaristinis vertinimas kreipia dėmesį į sprendimo (veiksmo) pasekmes kiekvienai iš suinteresuotųjų grupių (darbuotojams, vartotojams ir t.t.). Sprendimo priėmėjas žiūri, kokios pasekmės kiekvienai grupei gali nutikti, jeigu bus priimtas šis sprendimas.

Toliau - sprendimų priėmėjas ima keletą alternatyvų ir aiškinasi, kokios bus laukiamos pasekmės šioms žmonių grupėms. Tik tuomet nutaria, kuris sprendimas yra etiškiausias arba kurio pasekmės yra labiausiai laukiamos ir pageidautinos, t.y. priimtinesnės visoms grupėms.

Kitas sintezės modelio komponentas yra individo ketinimų apibrėžimas - t.y. galutinis sprendimas kaip veikti.

Toliau seka elgesys ir pats veiksmas. Kai ketinimai ir elgesys neatitinka etinių vertinimų, tuomet asmuo gali jaustis kaltas.

Kiti sprendimo proceso komponentai - organizacinė kultūra, galimybė (proga) ir individualūs kintamieji, kurie įtakoja visą sprendimo priėmimo procesą.

Organizacinė kultūra - tai organizacijos vertybės ir bendri tikslai, paklusnumas autoritetams.

Galimybė (proga) - tai situacija, kuri leidžia atlikti etišką ar neetišką sprendimą (veiksmą, poelgį).

Individualūs kintamieji - *Ego* ir jėga, priklausomybė nuo aplinkos, asmens patyrimas, žinios.

Visų šių komponentų pagrindu individai ir pasirenka kelią, kaip išspręsti etinę problemą.

Po veiksmo, asmuo gali įvertinti elgesio pasekmes. Šis elgesio rezultato įvertinimas gali jam ateityje padėti kontroliuoti savo elgesį panašiose situacijose.

Šį modelį gerai iliustruoja chrestomatinis pavyzdys – vieno vieno sąskaitininko, apkaltinto faktų falsifikavimu *ESM* kompanijoje (JAV) istorija. 1999 m. *ESM* vadovai už papildomą atlyginimą paprašė jauno sąskaitininko (vardu Gomez), turinčio asmeninių finansinių sunkumų, sufalsifikuoti kompanijos finansinius duomenis. Sąskaitininkas suprato, kad tai etinė dilema. Jis keletą kartų svarstė tokio sprendimo galimas pasekmes jam pačiam, jo šeimai, darbdaviui (Čikago sąskaitininkų firmai) ir klientui. Gomez vėliau aiškino, kad niekada neketinęs daryti ką nors bloga. Dėl jo asmeninių finansinių sunkumų (individualūs kintamieji), spaudimo ir darbdavio užsitikrinti naują klientą (organizacijos kultūra) ir spaudimo iš kliento pusės (situacijos faktoriai, galimybė) Gomez sutiko pasirašyti falsifikuotus dokumentus, nors žinojo, kad jie neatitinka tikrovės (neetiškas elgesys). Ir nors Gomez ketinimai buvo etiški, kiti veiksniai nulėmė neetiško elgesio pasirinkimą. *E.S.M.* kompanija žlugo, investitoriai neteko 320 milijonų dolerių, o Gomez pateko 12 metų į kalėjimą.

8.7. M.G. Velasquezo „septynių žingsnių“ etinių sprendimų priėmimo modelis

M.G. Velasques`as sukūrė modelį, kuris įgalina taikant įgytas teorines žinias, bandyti spręsti išskylančias etines problemas ir konfliktus praktinėse verslo situacijose. Literatūroje šis modelis dar vadinamas „septynių žingsnių“ modeliu, kadangi jis numato septynis veiksmus („žingsnius“), kuriuos reikia atlikti, sprendžiant etines problemas:

- nustatyti svarbiausius įvykusius faktus,
- nustatyti ir išskirti iškilusias problemas,
- įvardyti esamas alternatyvas,
- nustatyti pagrindinius suinteresuotus asmenis, organizacijas,
- taikant etines teorijas, įvertinti pasirinktų alternatyvų moralumą,
- įvertinti praktinius aprobėjimus,
- nurodyti veiksmus ir sprendimus, reikalingus padaryti esamoje situacijoje.

Pirmas žingsnis: svarbiausių faktų nustatymas.

- Identifikuokite visus situacijos faktus (t.y. išsiaiškinkite, ką tie faktai reiškia firmai),
- Atskirkite reikšmingus faktus nuo nereikšmingų,
- Kritiškai įvertinkite informacijos šaltinį (gal tai tik bandymas iškreiptai pavaizduoti situaciją dėl egoistinių tikslų, todėl būtina „trečia akis“ – objektyvus žvilgsnis iš šalies),

Antras žingsnis: Etinių problemų išskyrimas.

- Nustatykite etinių problemų lygį: individualios, aktualios grupei ar visai organizacijai,
- Įvardykite etines problemas, iškilusias konkrečioje situacijoje,
- Suklasifikuokite problemas (t.y. nustatykite kokių pagrindu – naudos, bendradarbiavimo, organizacinių santykių ar teisingumo įgyvendinimo - jos kyla).
- Sukoncentruokite dėmesį į vieną ar dvi etines problemas, o ne visas iš karto. (Sutelkę dėmesį į vieną problemą ir nustatę jos sąsajas su kitomis, gal būti ir jos pasirodys aiškesnės, o išsprendę vieną (svarbiausią), galimas daiktas, atkris ir kitos.

Trečias žingsnis: Galimų alternatyvų įvardijimas.

- Įvardykite visas galimas alternatyvas.
- Nustatykite tinkamiausius variantus.

Ketvirtas žingsnis: Pagrindinių suinteresuotų asmenų, organizacijų nustatymas

- Nustatykite pagrindines grupes ar asmenis, kuriems turės įtakos priimtas sprendimas.
- Nustatykite organizacijas, kurioms sprendimas turės įtakos (tiesioginės ar netiesioginės)

Penktas žingsnis: Alternatyvų etiškumo įvertinimas

- Įvertinkite, kaip kiekviena alternatyva (sprendimas) paveiks suinteresuotuosius asmenis (darbuotojus, vartotojus, investitorius, bendruomenę)
- Įvertinkite šią įtaką iš trijų etinių perspektyvų: utilitarizmo, deontologijos ir teisingumo.

Utilitarizmo: Utilitarizmas akcentuoja pasekmes (orientacija į tikslą). Pagal utilitarizmą, *veiksmas moraliai teisingas jeigu:*

1. suteikia daugiau naudos didesniai žmonių skaičiui

2. jo teikiama grynoji nauda yra didesnė nei grynoji nauda visais kitais atvejais.

Išsiaiškinkite kiekvienos alternatyvos naudą suinteresuotiesiems.

Deontologijos:: Deontologija akcentuoja pačios veiklos (sprendimo) esmę, pabrėždama sprendimo paveiktų individų pareigas ir teises. Skiriamos *legalios teisės* (teisė į darbą, švietimą, sveikatos apsaugą ir kt.) ir *moralinės teisės* (būti teisingai informuotam, tobulintis ir išreikšti save ir kt.) Teisės gina individus

nuo kitų brovimosi. Piliečių teisės į laisvę ir gerovę negali būti aukojamos bendresnei naudai pasiekti. Tačiau kai kurios individų teisės gali būti paveiktos ar net pažeistos, siekiant išsaugoti *pagrindines teises*. Tokiai minčiai pagrįsti sukurta tripakopė teisių hierarchija. Pirmos svarbos teisės, užtikrinančios veiksmo prielaidas, yra: teisė į gyvybę, fizinį integralumą, protinę sveikatą. Kita teisių grupę sudaro teisės, padedančios palaikyti tikslo siekimą, yra teisė būti neapgautam ar neapmulkintam, neapvogtam, neapšmeižtam, nenukentėti nuo paždų nesilaikymo ir kt.

Trečią grupę sudaro teisės padedančios padidinti tikslo siekimą: teisė į nuosvybę, savigarbą, nediskriminaciją. Taikant teisių hierarchijos teoriją svarbu įvertinti kiek veiksmas pažeis atskirų grupių teises.

Taigi rinkdamiesi alternatyvą

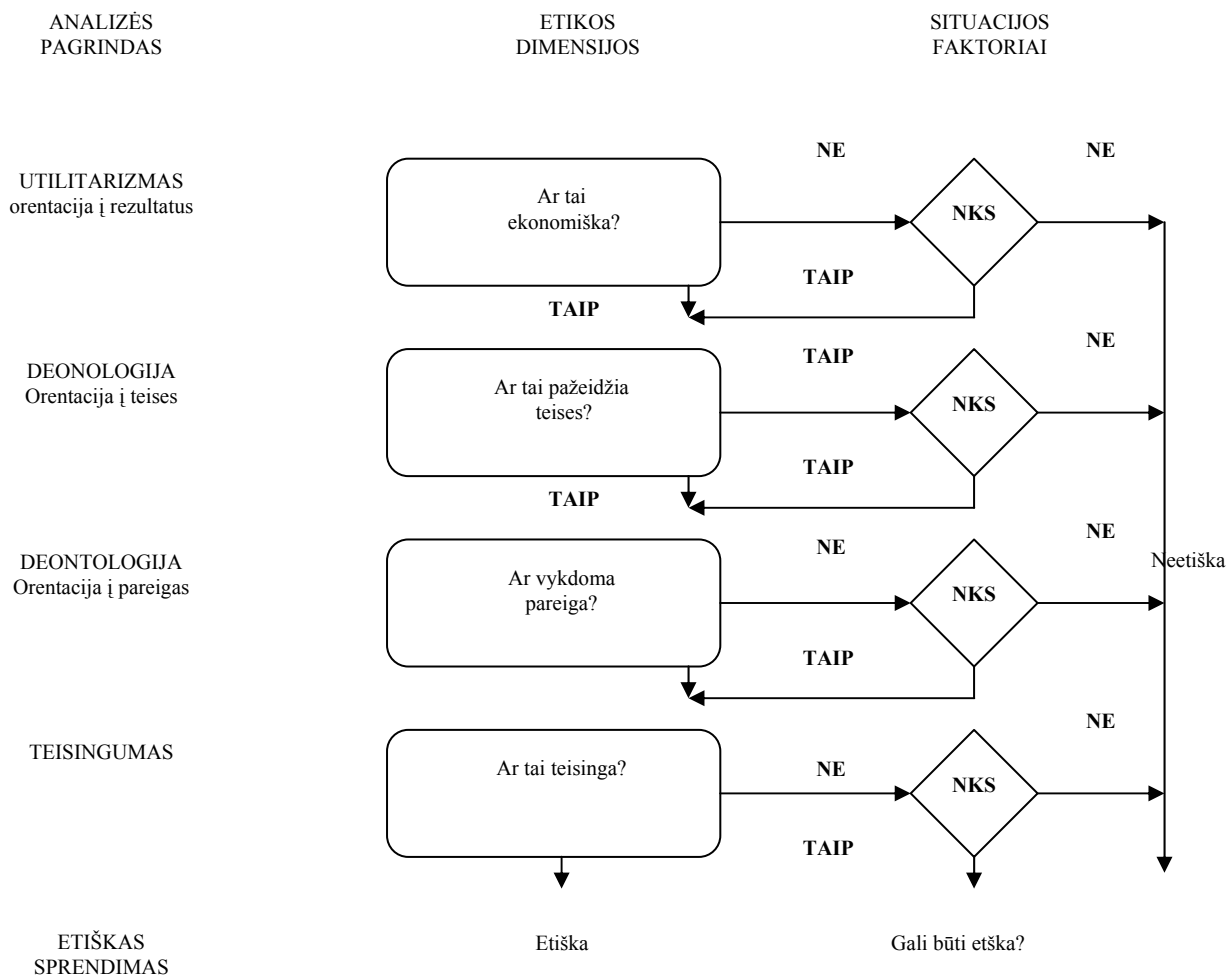
- įvardykite kokias moralines teises ir įsipareigojimus turi kiekvienas suinteresuotasis, taip pat kokias pareigas jis turi kitiems;
- išskirkite šių teisių ir pareigų santykinę svarbą;
- nustatykite, ar nepažeistos kieno nors teisės
- pasirinkite alternatyvą, kuri suteiktų kuo daugiau teisių ir pareigų atskiriems suinteresuotiesiems, bet ne visiems.

Teisingumo: Teisingumo teorija akcentuoja teisingumo principo įgyvendinimą. Kadangi suinteresuotosios grupės turi savų interesų, tai primant sprendimą reikia atsižvelgti į tuos teisėtus interesus. Taigi:

- išnagrinėkite paskirstymo pasekmes: ar malonumų ir rūpesčių (atsakomybės) paskirstymo suinteresuotiesiems (individaus ir jų grupėms) yra teisinga?
- nustatykite, kurie suinteresuotieji asmenys laimės ir kurie pralaimės, jeigu bus pasirinkta ši alternatyva (sprendimas.)

Kartais gali būti sunku apsispręsti, kuri iš trijų minėtų perspektyvų (utilitarizmas, deontologija ar teisingumo teorija) yra priimtinausia.

.N.Peery siūlo integruotos etinės analizės modelį, kuriame minėtos teorijas bandoma sujungti



Integruotos etinės analizės modelis (G. Cavanaugh, D. Moberg, M. Velasquez
 schemą patobulino N. Peery, p.224)

Šeštas žingsnis: Praktinių apribojimų įvertinimas.

- Pasirinkus labiausiai jums moraliai priimtina alternatyvą, reikia išsiaiškinti, kokie praktiniai suvaržymai (objektyvaus ir subjektyvaus pobūdžio kliūtys) galės turėti įtakos jūsų sprendimui.
- Išnagrinėkite individualius, organizacinius ir sisteminius motyvus, kurie gali sutrukdyti pasirinkti alternatyvą.
- Išsiaiškinkite ar kliūtys yra tokios didelės, kad reikėtų pasirinkti kitą sprendimą, ar galima bandyti jas įveikti.

Septintas žingsnis: Veiksmų sekos nustatymas, pasirinkus alternatyvą

- Pasirinkus alternatyvą (vieną ar kitą sprendimą) numatykite kaip ji bus įgyvendinta. Parenkite detalų jos įgyvendinimo planą
- Numatykite veiksmus, kurių imsitės, jei ši alternatyva nepasisektų. Parenkite pasirinktos alternatynos nesėkmės pasekmių amortizavimo planą.

M.Velazquezo pateikta etiško sprendimo priėmimo seka nėra vienintelė. Daugelis šiuolaikinių autorių N.Peery, L.Nash, T.Cooper, C.Lewis, , M.Rion, J.Badaracco ir kt. analizuoja etiško sprendimo priėmimo procesą, nors ir iš skirtingų pozicijų. Pagal pradines jų pozicijas juos galima suskirstyti į keturias grupes. Vieni laikosi deontologinės pozicijos etiško sprendimo procese akcentuodami principus, kiti į tai žiūri iš utilitarizmo pozicijų, pabrėždami sprendimo pasekmes, tretį kalba apie socialinio teisingumo aspektą, ketvirtį ieško originalesnių modelių, bandydami suderinti tris minėtas pozicijas.

Nepriklausomai nuo pozicijos visi tyrinėtojai kalba apie atskirus žingsnius, kurie padeda priimti etišką sprendimą. Todėl yra pagrindo teigti, kad etiškas sprendimo priėmimas yra nuoseklus procesas. Apjungęs L.Nash, T.Cooper ir M.Rion modelius C.Lewis pateikia tokią etiško sprendimo priėmimo seką:

- Apžvelgti situacijos faktus.
- Identifikuoti susiduriančias (suinteresuotas) grupes.
- Nustatyti suinteresuotų jėgų motyvus ir jų atsakomybę.
- Apibūdinti situacijos susidarymo priežastis.
- Apibrėžti esamą problemą.
- Suprasti susiduriančių jėgų (suinteresuotųjų) vaidmenis ir jų puoselėjamas vertybes.
- Tikslai apibūdinti įmanomas alternatyvas.
- Palyginti galimas teigiamas ir neigiamas alternatyvų savybes.
- Nustatyti su kiekviena alternatyva susijusias vertybes.
- Išdėstyti vertybes, išskiriant prioritetus.
- Apmąstyti kaip paaiškinsite savo sprendimą.
- Priimti sprendimą ir jį įgyvendinti.
- Įvertinti sprendimą.

(Šaltinis: Lewis C. The ethics challenge in public service. A problem solving guide. San Francisco: Jossey –Bass publishers 1999. P.102-106.)

8.8. Sprendimų priėmimo kriterijai etinėje argumentacijoje.

Etinės problemos, kylančios versle yra ne vienareikšmės ir dažnai labai komplikotos. Todėl jų prigimčiai ir specifikai išanalizuoti būtina trijų lygių analizė:

- makro lygyje – įvertinti šalies ekonominės sistemos moralinę būklę ir jos kaitos galimas alternatyvas,
- mikrolygyje - įvertinti atskirų verslos rūšių šalies viduje moralinę būklę,
- individualiame lygyje – įvertinti asmenų ir jų veiksmų versle moralumo laipsnį.

Taigi siekiant suprasti ir pašalinti versle iškilusią etinio pobūdžio problemą, dera išsiaiškinti kokios prigimties ar lygio (makro, mikro ar individualaus) ji yra. Tai padeda geriau ją suvokti ir atsižvelgti į minėtus veiksnius, priimant konkretų sprendimą. Suprantama, kad sprendimui turi įtakos, kaip matėme (žr. sprendimų priėmimo sintezės modelį) daugelis veiksnių. Tačiau pirmiausia būtina išsiaiškinti pačią problemą, atskleisti visus su ja susijusius klausimus, t.y. išsiaiškinti, kokie veiksniai ją išprovokavo, palaiko ir kas yra suinteresuotosios pusės. Klausimai į kuriuos individas turėtų atsakyti, norėdamas aiškiai įvardyti etinį jos aspektą, yra labai įvairūs.

Skirtingi autoriai nurodo įvairius jų derinius. Antai I.Nash pateikia 12 klausimų, padedančių suprasti etines problemas ir aiškiau jas įvardyti:

- Ar jūs teisingai apibrėžėte problemą?
- Kaip jūs apibrėžtumėte problemą, jei būtumėte kitoje barakadų pusėje?
- Kaip ši problema iškilo, kas ką inspiravo?
- Kam būtumėte lojalus kaip asmuo ir kaip korporacijos dalyvis?
- Kokie jūsų ketinimai? Darant šį sprendimą?
- Kaip galima palyginti šį ketinimą su galimais rezultatais?
- Ką galėtų įžeisti jūsų sprendimai ir veiksmai?
- Ar prieš darydamas sprendimą galėtumėte aptarti problemą su suinteresuotais asmenimis?
- Ar jūs įsitikinęs, kad sprendimas būtų toks pat teisingas po ilgo laikotarpio kaip dabar atrodo?
- Ar galėtumėte nedvejodamaas savo sprendimą atskleisti viršininkui, vadovui, šeimai, apskritai visuomenei?
- Kokia jūsų veiksmo simbolinė jėga, jei jį supras?
- Jei jo nesupras?
- Kokiomis sąlygomis darytumėte išlygas savopozicijoje?(I.Nash.. p.78-90)
- I. Nash nuomone, atsakius į šiuos klausimus žymiai palengvėja grupinės diskusijos, atsiranda ryšys tarp skirtingus požiūrius turinčių žmonių, atsiskleidžia organizacijos puoselėjimų vertybių ir atskirų grupių

vertybinių nuostatų neatitikimas, kuris padeda vadovams geriau suvokti situaciją ir išplečia alternatyvių sprendimo variantų galimybes.

Labai svarbu yra tinkamai pagrįsti ir sprendimo etinę argumentaciją. M.Velazguezas siūlo tokius kriterijus, kuriais derėtų remtis etinėje argumentacijoje:

- Moralinė argumentacija turi būti logiška. Prielaidos, tiek faktinės, tiek išvadinės, daromos priimant sprendimus, turi būti žinomos ir aiškios.
- Faktinis įrodymas, paremiantis asmens sprendimą, turi būti taip pat aiškus ir tikslus.
- Etiniai standartai, naudojami asmens argumentacijoje, turi būti nuoseklūs. Atsiradus neatitikimams tarp etinių standartų ir argumentų ar sprendimų, tai vienas ar daugiau standartų turi būti koreguojami. (M.Velazgues.p. 32-41)

Problemų sprendimo sėkmė priklauso nuo *teisingo* sprendimo priėmimo. Sprendimo priėmimo etika organizacijoje yra labai sudėtinga. Nesvarbu, ar sprendimą priima vienas žmogus ar grupė, jam keliami tokie reikalavimai: sprendimas turi būti *moksliškai* ir *etiškai* pagrįstas, atsižvelgiant į aplinkybes, teisinį ir moralinį sprendimo leistinumą.

Bet koks sprendimas turi pasekmes. Todėl prieš primdami sprendimą, organizacijos darbuotojai turi aiškiai numatyti jo galimas pasekmes – ne tik jo potencialią naudą bet ir žalą:

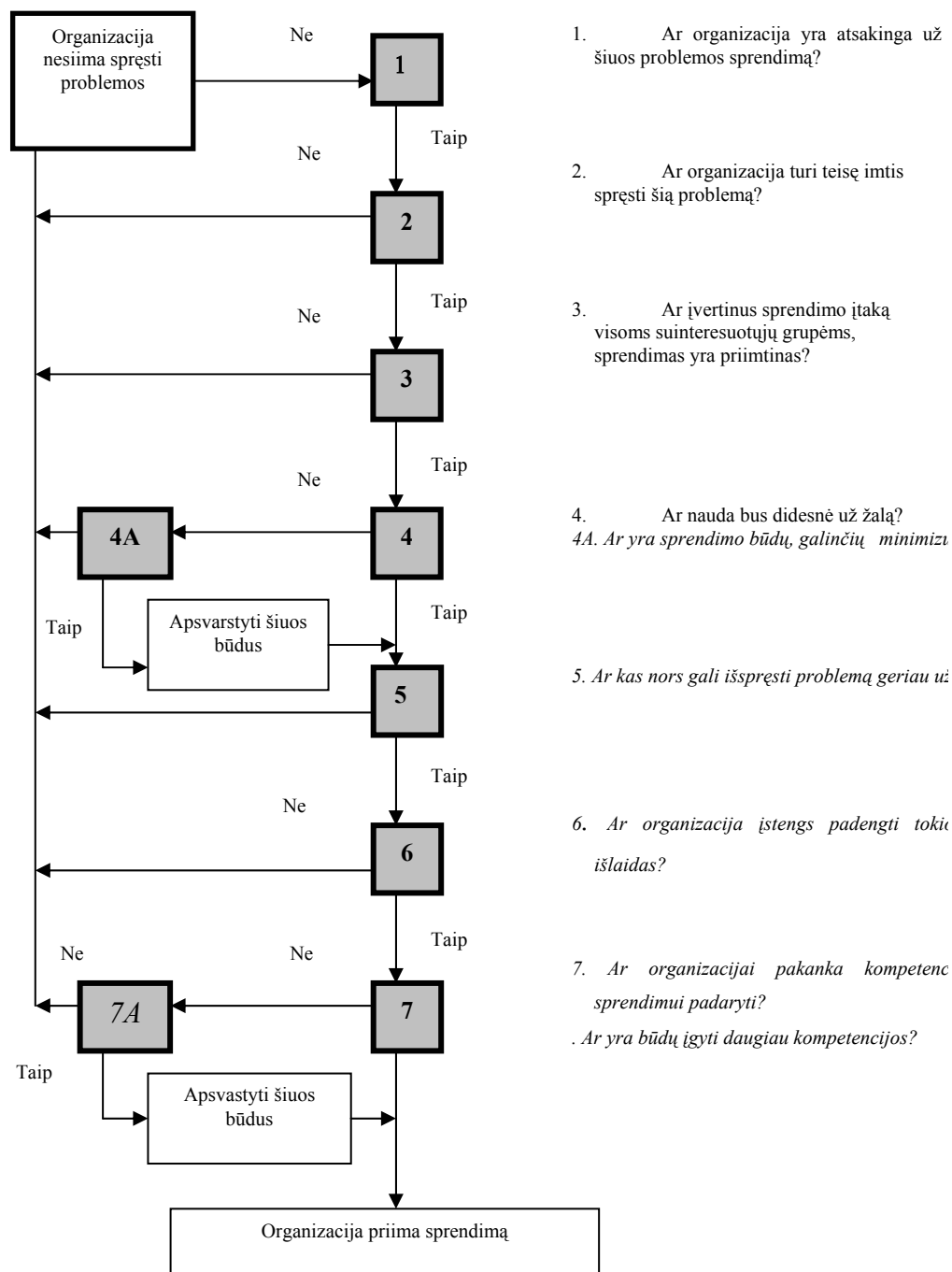
- Patiems darbuotojams (atskiroms jų grupėms),
- Organizacijai, atskiriems jos padaliniams,
- Visuomenei, kurioje ta organizacija funkcionuoja.

Reikalavimas sprendimais „nedaryti žalos“ yra bene svarbiausiais moralinis reikalavimas, liečiantis individų ir organizacijų veiklą. Tačiau jis nėra taip lengvai įvykdomas. Realūs socialiniai procesai ir individų moralinės brandos lygis turi tiesioginės įtakos šių reikalavimų tapsmui praktiniais veiksmais.

Kita vertus, neretai pasirenkami iš esmės bealternatyviniai sprendimai, atitinkantys minimalius reikalavimus, kurie priimtini asmeniui ar grupei, siekiančiai patenkinti tik savus interesus. Nenuostabu, kad tokie sprendimai menkaverčiai, negilūs ir neišvengiamai provokuoja įtampų ir konfliktų organizacijoje atsiradimą. Todėl kiekvieną problemos sprendimo alternatyvą būtina patikrinti pagal tris pagrindinius kriterijus:

- Ką individas, grupė laimės ir pralaimės, priimdama šią siūlomą alternatyvą?
- Ar pritars šiam sprendimui žmonės, kurių nuomonė yra svarbi?
- Ar priėmus šį sprendimą grupė galės didžiuotis, ar jai bus gėda?

Amerikiečių tyrinėtojas S.C. Certo pateikia tokią moralinių problemų, išskylančių organizacijos veikloje, sprendimo schemą (S.C.Certo p. 548)



Organizacijos moralinio sprendimo priėmimo schema

Šia schema galėtų vadovautis ir Lietuvos organizacijos priimdamos sprendimus.

Savikontrolės klausimai

- 1) Kodėl verslininko priimami sprendimai gali būti vertina etiniu požiūriu?
- 2) Kokie veiksniai įtakoja priimamų sprendimų etiškumą? Apibūdinkite juos.
- 3) Koks santykis tarp poelgio, priimto sprendimo etiškumo ir teisėtumo?
- 4) Kokią reikšmę sprendimų priėmimui turi asmens moralinio išsivystymo lygis?
- 5) Kas yra etiškas sprendimas? Apibūdinkite jį.
- 6) Kokias teorijas galima taikyti priimant sprendimą?
- 7) Apibūdinkite L.K. Trevino etinio sprendimo priėmimo organizacijoje sąveikos modelį.
- 8) Apibūdinkite A.Ferrel ir V.Gresham etinio sprendimo priėmimo atsitiktinumo modelį.
- 9) Sugalvokite situaciją ir pabandykite rasti etišką sprendimą, vadovaudamiesi M. Velazquez'o „septynių žingsnių“ seka.
- 10) Kokie yra sprendimų priėmimo etiškumo kriterijai? Apibūdinkite juos.

Situacijos analizė

Firma nori gaminti vaistus nuo nemigos, kurie atrodo turės didelę paklausą. Tuo tikslu ima iš banko kreditą ir investuoja į šį verslą dideles lėšas. Tačiau žiniasklaidoje pasirodo straipsnių, kuriuose keliamos abejonės dėl vaistų nekenksmingumo nėščioms moterims. Fimos direktorių taryba nori įsitikinti ar šie vaistai yra visiškai nekenksmingi.. Ekspertizė įtarimus dėl vaistų kensmingumo nėščioms moterims patvirtina. Tačiau firma nutaria ir toliau plėsti jų gamybą, tik perspėdama: vaistai netinka vartoti nėščioms moterims. Fimos vadovai jaučia, kad dar labiau patyrinėjus vaistų poveikį gali paaiškėti, kad jie gali būti kenksmingi ir kitoms žmonių grupėms.. O tai reikštų fimos žlugimą, darbo netektį šimtai žmonių. Kaip pasielgti? Kokie galimi sprendimai ir kaip jie priimami?

Literatūra

Badaracco J. “Business ethics: four spheres of executive responsibility” // California management review. 1992. Spring 64-79. P.4-87.

Brousseau P. “Ethical dilemmas: right v.s. right” . In: The ethics edge. (ed. Berman E., West J., Bonczek S.) International city / county management association. 1998, p. 35-49.

- Cava A., West J., Berman E. "Ethical decision – making in business and government" . In *The ethics edge*. (ed. Berman E.) International city/county management association. 1998., P. 109-126.
- Certo S.C. *Principles of Modern Management* .USA: Allyn and Bacon, Inc. 1989
- Frederekson H. "Ethics and public administration: some assertions". In *Ethics and public administration*. (Ed. Frederekson H.). Armonk, N-Y: Sharpe, 1993. P.243-259.
- Kohlberg L. *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages* N.-Y. : Harper and Row. 1984
- Lewis C. *The ethics challenge in public service. A problem solving guide*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1991.
- Nash A.. *Ethics Without the Sermon* // *Harvard Business Review*. November / September 1988 P.78-90
- Petrack J., Manning G. "Ethics for total quality and participation: developing an ethical climate for excellence" // *Journal of quality and participation* 1990 (March) p. 78-92.
- Palidauskaitė J. *Viešojo administravimo etika* . Kaunas, 2001.
- Perry N. *Business, government and society. Managing competitiveness, ethics and social issues*. New Jersey: Prentice hall, 1995.
- The legal environment of business* (Ed. Minner R., Ringleb a., Edwards F.) St Paul: West Publishing Company, 1991.
- Velazques M.G. *Business ethics: Concepts and cases*. N.-Y. Macmillan. 1992.
- Weiss J.W. *Business ethics: A Managerial, Stakeholder Approach*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company. 1998.
- Beauchamp T.E., Bowie N.E. *Ethical theory and business*. N.-y. 1992.
- Tuchet E.W., Henkel J. *The legal and ethical environment of business*. N.-Y. 1992.
- Bakštanovskij V.I., Sokolov J.V. *Čestnaja igra. Filosofija i etika predprinimatelstva*. Tomsk. 1992.
- Sternberg E. *Just Business; Business Ethics in Action*. London: Little Brown, 1999.

9. Tema. VERSLO SOCIALINĖ IR MORALINĖ ATSAKOMYBĖ

1. Verslo moralinė atsakomybė.
2. Socialinė verslo organizacijos atsakomybė.
3. Verslo socialinės atsakomybės koncepcija ir jos raida
4. Verslo socialinė atsakomybė: argumentai „už“ ir „prieš“.
5. Pagrindiniai požiūriai į socialinę atsakomybę.

9.1. Verslo moralinė atsakomybė

Atsakomybė – etikos ir teisės kategorija, atspindinti specifinį socialinį ir moralinį teisinį asmens santykį su visuomene, kuriam būdingas savo moralinės ir teisės normų vykdymas.

Atsakomybės kategorija nusako kiek individas sugeba ir gali būti savo veiksmų subjektas: sąmoningai, apgalvotai ir savo noru vykdyti tam tikrus reikalavimus ir spręsti jam iškilusius uždavinius; teisingai pasirinkti ir pasiekti tam tikrą rezultatą. Į šią kategoriją įeina ir su tuo susiję teisumo ir kaltumo galimybės pritarti jo poelgiams ar juos pasmerkti, jo apdovanojimo ar nuobaudos klausimai. Visose etinėse ir teisinėse doktrinos atsakomybės problema neatsiejama nuo filosofinės laisvės problemos.

Anot žinomo etiko A. Anzenbacherio „atsakomybė“ implikuoja „atsakymą“. Laikyti žmogų atsakingą už savo poelgius, vadinasi, tikėtis iš jo gauti protingą atsakymą į klausimą, kodėl jis pasielgė taip, o ne kitaip. Žmogaus poelgiams pritariame tuomet, kai matome, kad juos galime pateisinti protu, t.y. kai veikiančiojo asmens motyvavimas yra protingas ir pagrįstas.

Taigi moralinės atsakomybės subjektas – kiekvienas asmuo, kurio veiksmai gali įgauti moralinę kvalifikaciją, objektas – elgesys, jo būdai.

Moralinė atsakomybė viena iš pagrindinių moralės sąvokų, nusakanti asmenybės santykį su jai keliamais moraliniais reikalavimais, laisvu apsisprendimu. Pats moralinio pasirinkimo aktas toks pat senas kaip ir visuomenės moralė. Moralinis prieštaravimas – tai situacija kurioje asmenybės moralinė sąmonė konstatuoja, kad vieno iš galimų poelgių pasirinkimas dėl tam tikros moralinės vertybės graiuna kitą svarbią asmenybei vertybę. Kilus konfliktui, asmenybė turi pasirinkti vieną iš vertybių ir kartu atsisakyti kitos.

Moralinio pasirinkimo konfliktiškumą būtina skirti nuo principų susidūrimo ir normų prieštaravimo, kuris yra besąlygiško formulavimo ir taikymo ne jų veikimo srityje pasėkmė. Todėl tikslinga skirti dorovinį konfliktą nuo tariamo normų konfliktiškumo ir į moralinio sprendimo kultūros klausimą žiūrėti, vadovaujantis vertybių, o ne principų prieštaros aspektu. Moralinė atsakomybė verslo organizacijoje gali būti tiek individuali, tiek kolektyvinė. Kalbant apie verslo organizacijos vidaus moralinę atsakomybę, reikia suvokti, kad ją sudaro jos narių moralinė atsakomybė.

Nėra tokios organizacijos kuri pati būtų morali ar amorali, etiška ar neetiška, - organizacijoje yra individai, kurie elgiasi jausdami moralinę atsakomybę kitiems arba ne.

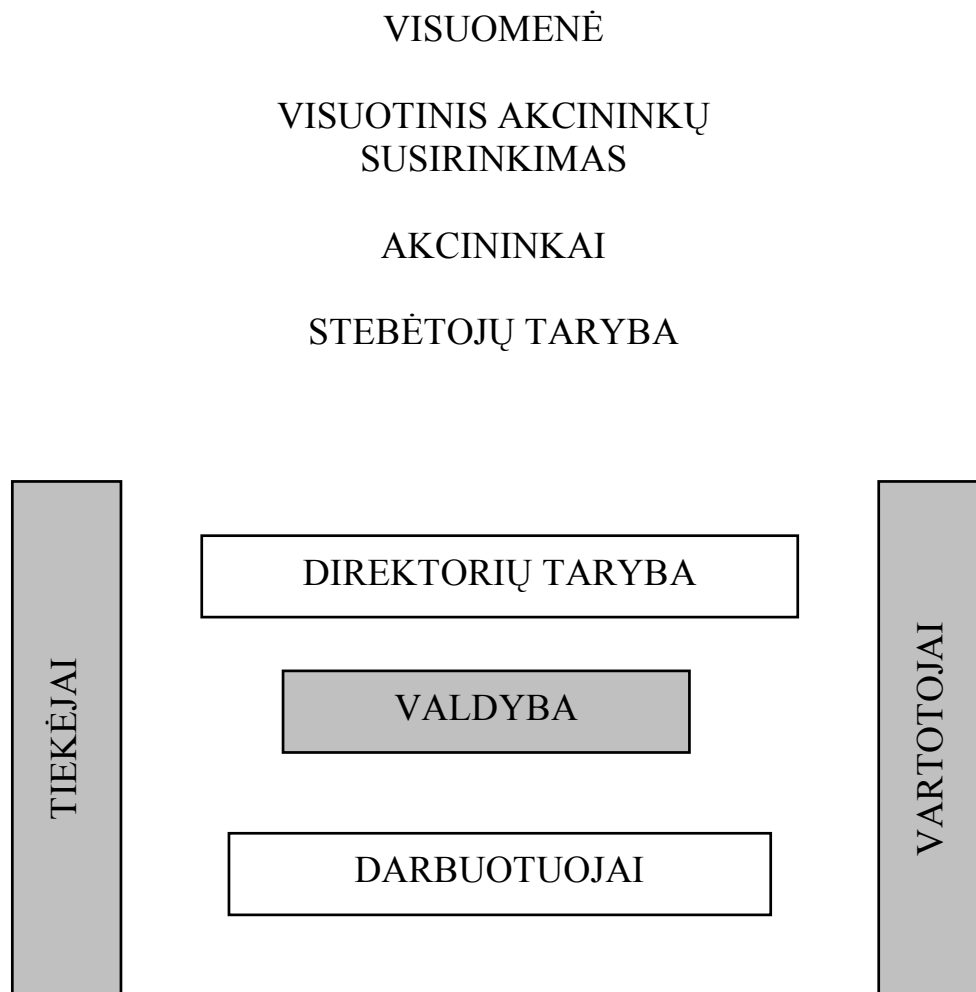
Organizacijos veikla gali būti grindžiama vien tiesiogine veikla – pelno siekimu, veiklos plėtimu, įsitvirtinimu rinkoje ar pirmavimu prieš konkurentus. Tačiau moralinis vertinimas yra svarbus ir būtinas, norint ateityje sėkmingai plėtoti savo veiklą.

Taigi moralinę atsakomybę organizacijos viduje reikėtų nagrinėti dviem aspektais:

- Kaip tam tikros grupės narių tarpusavio moralinę atsakomybę
- Organizacijos kaip subjekto, vidinę atsakomybę jos nariams

Kiekviena organizacija yra tarsi mažas visos visuomenės modelis, atspindintis jos siekius, vertybes ir tradicijas. Verslo organizacija – tai svarbus tarpinis elementas tarp individo ir visuomenės: individas su savo vertybėmis ir tam tikru atsakomybės laipsniu ateina į organizaciją, o organizacijų visuma sudaro visuomenę. Tad neišvengiamai reikia analizuoti individo, grupės narių moralines vertybes, atsakomybę vienu kitiems ir organizacijai kaip vienetui. Organizacijos nariai – tai ir prezidentas (vadoavas, direktorius), ir padalinių vadovai, ir darbuotojai, ir iš dalies akcininkai. Todėl tenka gilintis į atskirų kategorijų moralinę atsakomybę: vadovo atsakomybę padaliniam, darbuotojų atsakomybę vadovui, darbuotojų tarpusavio atsakomybę, vadovo atsakomybę akcininkams ir pan. Kiekvienu atveju tenka susidurti su kasdieniniais santykiais ir netradiciniais įvykiais, kurių metu pasireiškia moralinė atsakomybė arba jos nebuvimas.

Lietuvoje pagrindiniai akcinės gamybinės organizacijos veiklą reglamentuojantys nuostatai išdėstyti LR akcinių bendrovių įstatyme. Jame apibrėžiami sprendimus priimančios organizacijos struktūros valdymo organai, kiekvieno jų teisės, pareigos bei jų turimi įgaliojimai.



Gamybinės organizacijos laisvos rinkos sistemoje galime vertinti pagal jų vietą šioje sistemoje bei pagal sistemos vertybes. Gamybinės organizacijos visuomenei turi tokius moralinius įsipareigojimus:

- *nedaryti žalos;*
- *nepakeisti aplinkos (neteršti oro ir vandens, kontroliuoti keliamo triukšmo lygį ir t.t.);*

- nepažeisti saugumo tų, kurie yra organizacijos veiklos zonoje (gyvenantys netoliese ar perkantys produktą);
- minimizuoti žalą dėl galimo gamyklos atidarymo ar uždarymo;
- nesumažinti ekonominių veiksmų laisvę;
- būti sąžiningos savo sandoriuose bei remtis sudarytais kontraktais; ir kt.

D. Vyšniauskienė ir V. Kundrotas pateikia organizaciją sudarančių grupių moralinės atsakomybės lentelę (Verslo etika, 1999, p. 95)

Organizaciją sudarančių grupių moralinė atsakomybė

<i>SRUKTŪRA</i>	<i>FUNKCIJOS</i>	PAGRINDINĖ MORAALINĖ ATSAKOMYBĖ
DIREKTORIŲ TARYBA	1. Akcininkų interesų gynėja. 2. Valdybos veiksmų vertintoja.	Atsakinga akcininkams už sąžiningų, efektyviai dirbančių vadovų parinkimą. Atsakinga už organizacijos stilių ir pagrindinę strategiją bei politiką, suteikiančią kompanijai moralumo. Atsakinga už bendrą kompanijos gerovę.
VALDYBA (skiriama stebėtojų tarybos)	Gamybos ir valdymo organizavimas	Atsakinga tarybai . Per tarybą atsakinga akcininkams už sąžiningumą ir efektyvų valdymą. Atsakinga darbuotojams : – Įdarbindama laikosi „teisingo įdarbinimo“ taisyklių; – sudaro sąlygas darbuotojų pareigoms paaugštinti, sąžiningai su jais elgiasi; – sudaro saugias darbo sąlygas. Atsakinga vartotojams už pagamintų prekių kokybę.
DARBUOTOJAI	Tiesioginis pareigų vykdymas.	Atsakingi už sąžiningą savo darbo atlikimą. Darbą turi atlikti, remdamiesi moralės principais.

Kiekviena organizacija per savo vidinį struktūrų veiklą turi skatinti moralų darbuotojų elgesį ir visų jos grandžių atsakomybę:

- bendrovės direktorių taryba turi aktyviai ir sąžiningai valdyti bendrovę;
- daugiau kaip pusė stebėtojų tarybos narių, taip pat ir jos pirmininkas, negali būti iš valdybos;

- atsakomybė už bendrovės politiką turi būti paskirstyta, remiantis 5 metų laikotarpio patirtimi. Atsakingi žmonės turi priimti sprendimus, atsižvelgdami organizacijos sukaupą patirtį;
- atsakomybė reikalauja papildomos informacijos apie tai, kaip buvo priimami sprendimai. Informacija yra labai svarbi, tačiau versle yra tokių sričių, kur paslaptis reikia saugoti.

Todėl:

- kiekviename lygyje turi būti nustatyta, kiek informacijos apie priimtą sprendimą reikia suteikti ir kam;
- nustatyti reikia ne vienašališkai, bet argumentuotame pokalbyje tarp to, kuris ieško informacijos, ir to, kuriam pirmasis asnuo yra pavaldus;
- turi būti aiški atsiskaitomybės struktūra tiek vertikaliu, tiek horizontaliu lygiu;
- organizacijos turėtų nustatyti būdus, kaip darbuotojai, vartotojai, akcininkai ir visuomenė galėtų informuoti apie savo interesus bei poreikius;
- organizacijos turėtų suformuoti mechanizmą (galbūt skyrių) įvairių grupių poreikiams numatyti, jiems rimtai apsvarstyti, įvertinti bei atitinkamiems veiksams pasiūlyti;
- organizacijos turėtų sukurti informacijos skleidimo techniką tiems, kurie domisi, kuo remiantis buvo priimtas sprendimas;
- atsakomybė organizacijos viduje turėtų būti sustiprinta sankcijomis. Neatsakingas bei nemoralus valdytojų elgesys turėtų būti baudžiamas taip pat griežtai kaip žemesnio lygio darbuotojų;
- organizacija, siekianti išvengti demaskavimų bei skundų, turi sukurti mechanizmus ir procedūras, kurios leistų bet kuriam organizacijos nariui išsakyti savo moralinius svarstymus prieštaravimus, nepakenkiant sau;
- organizacija turėtų skirti didelius įgaliojimus turintį pareigūną, atsakingą už saugaus, geros kokybės produkto gaminimą ir panašius klausimus.

9.2. Socialinė verslo organizacijos atsakomybė

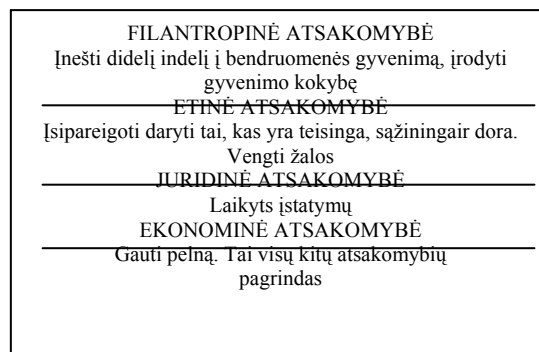
Socialinė atsakomybė – sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms. (Sociologijos žodynas, 1993, p. 19)

Organizacijos socialinė atsakomybė verčia verslo atstovus būti atsakingus už savo veikmus. Visuomenė iš verslo tikisi socialinės atsakomybės, ir daug organizacijų, atsižvelgdamos į tai, savo, veikloje numato ir socialinius tikslus.

Socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija turėtų būti atsakinga už kiekvieną savo veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką. Neigiama verslo įtaka žmonėms ir visuomenei turi būti pripažįstama, o padaryta žala atlyginama. Jei organizacijos socialinis poveikis kai kuriems jos suinteresuotiesiems yra žalingas, arba jei ji nori panaudoti dalį savo fondų saugaus produkto gamybai, organizacija gali prarasti dalį savo pelno. Socialinės organizacijos atsakomynė išsamiai nagrinėjama daugumoje užsienio autorių leidinių. Tačiau beveik visais atvejais „socialinės atsakomybės“ sąvoka suprantama ir kaip moralinė organizacijos atsakomybė. Tai, ką dauguma užsienio autorių vadina socialiai atsakinga organizacijos veikla, visų pirma yra organizacijos paklusimas visuotinai pripažįstamoms moralės maksimoms. Socialinė organizacijos atsakomybė kyla kaip moralinės organizacijos narių (ypač vadovų) atsakomybės rezultatas, tiksliau sakant, kaip etiškų ir neetiškų sprendimų priėmimo, sprendžiant moralines problemas, pasekmė.

Moralinė organizacijos motyvacija lemia organizacijos socialinės atsakomybės lygį.

Socialinė organizacijos atsakomybė glaudžiai susisijusi su juridine. Juridinė atsakomybė siauresnė, ji paprastai kyla kaip moralinės ir socialinės atsakomybės stoka. Vis dėlto socialinė atsakomybė nereiškia, kad organizacija privalo atsisakyti savo pirminių ekonominių tikslų. Taip pat nereiškia, kad socialiai atsakingos firmos negali būti pelningesnės už tas, kurios yra mažiau atsakingos. Socialinė atsakomybė reikalauja iš organizacijų suderinti gaunamą naudą ir tos naudos pasiekimo būdus. Archie Carroll (1993) išskiria keturias glaudžiai tarpusavyje susijusias socialinės atsakomybės rūšis: ekonominę, juridinę, etinę ir filantropinę (Žr. 2pav.)



Socialinės atsakomybės supratimą atskleidžia du principai: labdaros ir valdymo. Tai matyti iš pateiktos lentelės.

	Labdaros principas	Valdymo principas
Apibrėžimas	Verslas turėtų suteikti savanorišką, sąmoningą pagalbą visuomenės skurstantiems asmenims ir jų grupėms	Verslas, kaip visuomenės globėjas turėtų nagrinėti interesus visų tš, kurie yra veikiami jo sprendimų ir politikos
Moderni išraiška	Korporacijų filantropija. Savanoriški veiksmai visuomenės gerovei	Pripažįstant verslo ir visuomenės tarpusavio priklausomumą; Apmąstant įvairių visuomenės grupių interesus ir poreikius
Pavyzdžiai	Korporacijų filantropinė veikla; Privati iniciatyva sprendžiant socialines problemas; Socialinis bendradarbiavimas su skurstančiais.	Akcininkų dalyvavimas korporacijų strateginiame planavime; Ilgo laikotarpio optimalus pelnas yra svarbiau už trumpo laikotarpio maksimalų pelną Savų interesų išreiškimas

9.3. Verslo socialinės atsakomybės koncepcija ir jos raida.

Verslo socialinės atsakomybės koncepcija gimė 19 - 20 amžių sandūroje. Pirmiausiai jos idėjos paplito tarp amerikiečių inžinierių, kurie „didelio socialinės atsakomybės jausmo“ demonstravime matė būdą savo profesijos socialiniam prestižui kelti. Netrukus šią koncepciją pradėtą sieti su verslu. 20 a. pradžioje amerikiečių verslo sluoksniuose plačiai paplito „tarnavimo“ koncepcija, pagal kurią be „pinigų darymo“ firmos privalo turėti ir kitus tikslus. Veikla šiems tikslams, neturintiems nieko bendro su pelnu, pasiekti buvo įvardinda viena sąvoka – „tarnavimas“

Tačiau „*Tarnavimo*“ koncepcija pasirodė neilgalaike. Jos likimą nulėmė dvi priežastys: viena vertus, pati koncepcija buvo nepakankamai aiški, griežčiau neapibrėžtas ir pats „tarnavimo“ sąvokos turinys“. Kita vertus, lėmė ir 20 a. trečiajame dešimtmetyje susiklosčiusi nepalanki ekonominė situacija, sukėlusį pasaulinę ekonominę krizę (1929 – 1933), kai verslui tapo svarbu ne tiek tarnauti, kiek išlikti. Nenuostabu, kad ši koncepcija pamažu prarado populiarumą tarp verslininkų

Vėliau beveik du dešimtmečius įsigali „socialinės atsakomybės“ koncepcija. Iš pradžių ji turėjo daugiau teorinį pobūdį (t.y. jos idėjas skelbė daugiausia akademinių sluoksnių atstovai), tačiau po Antrojo pasaulinio karo paplito ir tarp verslininkų

Šiuolaikiniam požiūriui į korporacijų (verslo organoizacijų) socialinę atsakomybę susiformuoti didelės įtakos turėjo amerikiečių ekonomisto G Boywen'o 1953 m. išleista knyga „Socialinė verslininko atsakomybė“. Joje autorius suformulavo socialinės atsakomybės doktriną kaip įpareigojimą verslininkams vykdyti tokią politiką, priimti tokius sprendimus ir veikti tomis kryptimis, kurios yra visuomenės tikslų ir vertybių požiūriu pageidautinos.

Šiuolaikiniai autoriai išskiria 4 socialinės atsakomybės raidos evoliucijos etapus. Tai matyti iš C. R. Andersono pateiktos shemos.

Organizacijos atsakomybės evoliucija (C. R. Anderson, 1984, p. 475)

ERA	LAIKOTARPIS	ORGANIZACIJOS ATSAKOMYBĖS IŠRAIŠKA
Filantropinė	Iki 1950	Aukojimas labdarai
Problemos suvokimo	1953 - 1967	Atsakomybės suvokimas. Įsitraukimas į visuomenės reikalus.
Problemos sprendimo	1968 - 1973	Susirūpinimas aplinkos apsauga. Rasinės diskriminacijos problemų sprendimas.
Socialinio jautrumo	Nuo 1974 iki šiol	Organizacijos etikos ir elgesio supratimas. Socialiai atsakinga veikla.

Kiti autoriai L. N. Rue, L. Byaersas ir kt. akcentuoja organizacijų vadovų požiūrio į socialinės atsakomybės kaitą. Tai svarbu, nes socialiai atsakingas elgesys daugiausia priklauso nuo organizacijai vadovaujančių asmenų moralinių nuostatų. Vienas iš svarbių vadovų keliamų reikalavimų yra socialinė atsakomybė. Tą iliustruoja ir žemiau pateikiama lentelė, iš kurios matyti vadovų požiūrio į atsakomybę kaita. (Šaltinis: Rue L.N., Byars I.I. Management : Theory and Applications. Homewood, III: Irvin. 1999, p.84-85)

Istorinė organizacijų vadovų požiūrio į atsakomybę kaitą

LAIKOTARPIS	1800 - 1920 Vadyba, nukreipta į pelno maksimizavimą	1920 - 1930 <i>Globėjiska vadyba</i>	1960 – iki šiol <i>„Gyvenimo kokybės“ vadyba</i>
ORIENTACIJA	Grynasis egoizmas	<ul style="list-style-type: none"> Egoizmas; Organizacija – filantropinė. 	<ul style="list-style-type: none"> Švelnus egoizmas; Organizacija – filantropinė; Visuomenės interesai.
EKONOMINĖS VERTYBĖS	<ul style="list-style-type: none"> Kas gerai man, gerai ir visuomenei; Pelno maksimizavimas; Svarbiausia – pinigai ir turtas; Darbo jėga – prekė, kurią galima pirkti ir parduoti; Atsakomybės savininkui. 	<ul style="list-style-type: none"> Kas gerai organizacijai, gerai ir visuomenei; Pelno aukojimas; Pinigai svarbūs, bet žmonės taip pat; Darbo jėga turi teises, į kurias turi būti atsižvelgta; Organizacijos atsakomybė savininkams, darbuotojams, tiekėjams ir kt. suinteresuotojams. 	<ul style="list-style-type: none"> Kas gerai visuomenei, gerai ir organizacijai; Pelnas būtinas, bet... Žmonės svarbesni už pinigus; Darbuotojo orumas turi būti gerbiamas; Organizacija atsakinga visiems suinteresuotojams.
TECHNOLOGINĖS VERTYBĖS	Technologija yra labai svarbi.	Technologija svarbi, bet žmonės taip pat svarbūs.	Žmogus svarbesnis už technologiją.
SOCIALINĖS VERTYBĖS	<ul style="list-style-type: none"> Darbuotojo asmeninės problemos turi būti paliktos namie; Aš vadovausiu savo verslui taip, kaip norėsiu; Su mažumomis turi būti atitinkamai elgiamasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Suprantame, kad darbuotojas turi asmeninių problemų; Aš vadovausiu savo verslui taip, kaip norėsiu, bet išlausysiu ir kitų nuomonės; Mažumos užima žemesnę padėtį visuomenėje ir yra man pavaldžios. 	<ul style="list-style-type: none"> Darbuotojas – žmogus, galintis turėti problemų; Darbuotojo dalyvavimas būtinas organizacijos sėkmei; Mažumos – tokie pat žmonės kaip ir jūs ir aš.
POLITINĖS VERTYBĖS	Geriausia vyriausybė ta, kurios valdžios mažiausia.	Vyriausybės valdžia gali kenkti organizacijai.	Organizacija ir vyriausybė turi bendradarbiauti, sprendamos visuomenės problemos.
APLINKOS VERTYBĖS	Natūrali aplinka valdo žmonių likimus.	Žmogus valdo aplinką.	Mes privalome saugoti aplinką.
ESTETINĖS VERTYBĖS	Estetinės vertybės – kas tai?	Estetinės vertybės – gerai, bet ne mums.	Mes privalome puoselėti estetines vertybes.

Daugeliu atžvilgiu socialinės atsakomybės sąvoka yra savotiškas tiltas tarp makro ir mikro lygmenyse priimamų etinių sprendimų. Pagal ekonominę teoriją sprendimus priimamus firmos lygmenyje įprasta laikyti mikro lygio sprendimais (mikroekonomika), tačiau verslo etikoje tikslinga juos analizuoti kaip esančius tam tikrame “tarpiniame” lygmenyje. Tai sietina su ta aplinkybe, kad kaip taisyklė svarbų vaidmenį palaikant ir plėtojant korporatyvinę socialinę atsakomybę atlieka valstybė.

Ir priešingai: firmos sprendimai socialiniais klausimais, gali tam tikrais atvejais įtakoti ir pačios valstybės politiką. Dar daugiau socialinės atsakomybės srityje dažnai pastebimas savotiškas „demonstravimo efektas“. Kitaip tariant, kokia nors firma veikia labai oriai, sukurdamą tam tikrą etinio elgesio tendenciją, kuria ilgainiui ima sekti ir kiti. Pavyzdžiui, amerikiečių firma „*Johnson and Johnson*“ žaibiškai sureagavo į apsinuodijimą Čikagoje *Tailenolu* – jos gaminamu medicininiu preparatu, uždrausdama jo gamybą ir platinimą visoje šalyje. Tai paskatino ir kitas formacijos firmas imtis didesnės atsakomybės už gaminamos produkcijos socialines pasekmes. Taigi yra pagrindo žiūrėti į korporatyvinę socialinę atsakomybę kaip į tiltą tarp makro ir mikro lygyje priimamų etinių sprendimų.

Vienas labiausiai diskutuojamų klausimų verslo etikoje yra klausimas ar verslo organizacijos yra moraliai atsakingi subjektai. Kitaip tariant, ar verslas turi dar kažko siekti, išskyrus pelno didinimą? Ar verslas yra atsakingas prieš visuomenę, pavyzdžiui, už užimtumo, diskriminacijos šalinimą, aplinkos taršos mažinimą ir t.t.? Literatūroje ši problema buvo įvardinta kaip *korporatyvinės socialinės atsakomybės problema*.

Socialinė atsakomybė skirtingai nuo teisinės atsakomybės numato savanorišką organizacijos atsiliepimą ir prisiėmimą pareigos spresti tam tikras socialines problemas. Šis atsiliepimas liečia sritį, kuri yra už įstatymo ar reguliuojančių organų nustatytų reikalavimų arba netgi virš tų reikalavimų.

Socialiai atsakingo elgesio pasireiškimai:

- labdara,
- socialinių programų vystymas, siekiant palaikyti vietines bendruomenes,
- papildomas (t.y. virš įstatymo numatyto suinteresuotų asmenų informavimas apie kompanijos produkciją; savanoriškas savo produkcijos išėmimas iš rinkos tuo atveju, kai pasirodo, kad kelia pavojų vartotojui ir kt)

Pavyzdys. 1994 m. į vieną iš *Mac Donalds* restoranų Meksikos miestelyje San – Isidro įsiveržė ginkluotas žmogus. Kol buvo sulaikytas, jis nušovė 21 buvusi restorane žmogų. Korporacija *Mac Donalds* į šį įvykį sureagavo greitai: keletui dienų buvo nutraukta kompanijos reklama, į nukentėjusiųjų fondą pervesta 1 mln. dolerių. Aukšti kompanijos vadovybės atstovai nuvyko į San- Isidro ir asmeniškai dalyvavo žuvusiųjų laidotuvėse. Buvo nuspręsta šį restoraną uždaryti, o teritoriją, kuri priklausė

kompanijai, nemokamai perduoti miestui. Toje vietoje buvo pasodintas parkas. Socialiai atsakingas elgesys pastebimai pagerino kompanijos įvaizdį ir jos vardas nekėlė asociacijų su įvykusia tragedija Meksikoje, o pati kompanija parodė etinio elgesio pavyzdį sudėtingoje situacijoje.

Kolumbijos universitetas (JAV) yra įsteigęs specialią premiją firmoms už socialiai atsakingą elgesį tarp premijos laureatų ir firma *-Levy Strauss* stambiausia pasaulyje drabužių gamintoja, 140 jos įmonių, veikiančių įvairiose pasaulio šalyse dirba per 50 tūkst. darbuotojų. Firma iš savo pelno kasmet skiria 2,4 proc. labdaringoms akcijoms. Žymi lėšų dalis skiriama socialinėms programoms vykdyti tose vietose, kur firma vykdo savo operacijas. Pavyzdžiui, Nju Meksikos valstijoje firma įkūrė organizaciją, kuri teikia pagalbą ispaniškai kalbantiems amerikiečiams (daugiausia emigrantams); yra įsteigusi našlaičių globos organizacijas Argentinoje, atlieka vandens grežinius ir teikia vandens pompavimo įrangą filipiniečių žvejų kaimelių gyventojams, siekiant užtikrinti čia geriamo vandens kokybę; kuria savanoriškus medicinos pagalbos būrius, daugelyje miestų yra įsteigusi visuomenines klinikas.

Socialinis organizacijos jautrumas bei atsakomybė turi tendenciją didėti. Ypač stebimas organizacijų elgesys darbo sąlygų, darbo užmokesčio, vartotojų teisių bei aplinkos apsaugos srityse.

Šiuolaikinėje literatūroje Verslo organizacijos socialinę atsakomybę nusako 3 jos dimensijos:

- Socialinis įsipareigojimas (obligation)
- Socialinė reakcija (reaction)
- Socialinė atjauta (responsiveness)

Apibendrintą organizacijos socialinės atsakomybės dimensijų palyginimą pateiktas scheme (šaltinis: Ivancevich J.M., Donnely J.H., Gibson J.I. Manegment: principles and functions. Boston: Irvin. 1989. P.635) (schema)

III lygmuo			Savanoriškai sprendžia visuomenės socialines problemas
II lygmuo		Reaguoja į visuomenės poreikius	Reaguoja į visuomenės poreikius
I lygmuo	Organizacija vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus	Organizacija vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus	Organizacija vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus

Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai

Socialinė atsakomybė kaip socialinis įsipareigojimas

Remiamasi amerikiečių ekonomisto Nobelio premijos laureato Milto Fridmano požiūriu, kad organizacijos visuomenėje veikia tik dėl vienintelio tikslo – gaminti prekes ir paslaugas ir didinti pelną. Šio požiūrio šalininkai pateikia tokius argumentus:

- Organizacijos yra atsakingos akcininkams kaip savininkams. Taigi pirmiausia organizacijos privalo tenkinti akcininkų interesus, siekdamos gauti maksimalų pelną.
- Įvairių socialinių sąlygų gerinimo programas turi vykdyti ne verslo organizacijos, bet atitinkamos institucijos.
- Organizacija, nusprendusi skirti dalį lėšų socialinėms programoms vykdyti, skriaudžia savo akcininkus, atimdama iš jų pelno dalį ir investuodama į sritį, iš kurios gaunamas pelnas yra sunkiai apčiuopiamas.
- Socialinių programų kaštai yra perkeliama į produkcijos ar paslaugų kainas, o tai prieštarauja vartotojų ir akcininkų interesams.

Nors dabartinėmis sąlygom sunku sutikti su šiuo požiūriu, tačiau organizacija bus iš dalies teisi, sakydama, kad ji savo įsipareigojimą visuomenei vykdo pirmiausia gamindama prekes ir teikdama paslaugas bei gaudama pelną.

Socialinė atsakomybė kaip socialinė reakcija

Pagal šią socialinės atsakomybės sampratą visuomenė turi teisę reikalauti ir gauti iš organizacijos daugiau nei produkciją ar paslaugas. Organizacija turi būti atsakinga ir už visuomenės, globalinių, ekologinių problemų sprendimą. Labdara bei parama, kita filantropiška organizacijos veikla taip pat laikoma socialiai atsakinga veikla. Socialinė atsakomybė kaip socialinė reakcija yra tik savanoriška, iš altruistinių paskatų kilusi organizacijos veikla, pasireiškianti didesne socialine atsakomybe, nei to reikalauja įstatymas.

Socialinė atsakomybė kaip socialinis jautrumas.

Socialinis jautrumas reiškia organizacijos veiklą, apimančią tiek socialinį įsipareigojimą, tiek ir socialinę reakciją. Socialiai jautri organizacija ne tik paklūsta įstatymams, ne tik reaguoja į visuomenės problemas, numato ateities poreikius, bendrauja su vyriausybe, siekdama teisingų įstatymų, bet ir aktyviai ieško socialinių problemų sprendimo.

Tai, kokių lygiu socialinės atsakomybės lygiu organizacija veikia, daugiausia lemia organizacijos narių (ypač vadovų) etinės nuostatos bei organizacijos kultūra. Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad verslo socialinė atsakomybė nėra visuomenėje vienodai priimama.

9. 4. Verslo socialinė atsakomybė: argumentai „už“ ir „prieš“

Ginčai apie verslo vaidmenį visuomenėje pagimdė daugybę argumentų „už“ ir „prieš“ socialiai atsakingą korporacijų elgesį. Trumpai aptarsime abiejų pusių pozicijas.

Argumentai „už“ socialinę atsakomybę

1. *Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos.* Socialiniai firmų veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės dalyvavimo būtinumą. Socialiai sėkmingoje visuomenėje ir verslui yra geresnės sąlygos. Be to, nors trumpalaikės išlaidos susijusios su socialine veikla gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali padidinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų akyse formuojasi patrauklus firmos įvaizdis.

2. *Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas.* Socialiniai lūkesčiai susiję su verslu pradėjo keistis 20 a. šeštajame dešimtmetyje. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus firmų atsako, imta jas vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas. Pasirodė, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima.

3. *Resursų turėjimas ir jų skirimas sprendžiant socialines problemas.* Kadangi verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais resursais, tai dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti.

4. *Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.* Kompanija yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti egzistuojančiom moralės normom. Kaip ir individualūs asmenys, taip ir kompanija turi veikti socialiai atsakingai ir taja veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus. Kadangi įstatymai negali apimti visų gyvenimo atvejų, tai kompanijos turi elgtis atsakingai, kad palaikytų visuomenę, įtvirtinant joje padorumo ir teisingumo siekius.

Argumentai prieš socialinę atsakomybę

1. *Pelno maksimizacijos principo paneigimas.* Dalies pelno lėšų nukreipimas socialinėms reikmėms mažintų pelno maksimizavimo principo veiksmingumą. Kompanija elgesi socialiai atsakingai sutelkdama dėmesį tik į ekonominius interesus ir palikdama socialines problemas spręsti valstybinėms įstaigoms ir tarnyboms, labdaros ir visuomeninėms organizacijoms. Kitaip tariant, jį vykdo tik grynai ekonominės funkcijas, ką jai ir derėtų daryti, o nesikišti socialinę sritį, kurią tvarkyti yra valstybės prerogatyva.
2. *Įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos.* Lėšos, nukreiptos socialinėms reikmėms tenkinti, organizacijai reiškia papildomas išlaidas. Galiausiai šios išlaidos perkeliamos ant vartotojo pečių padidintų kainų už teikiamas prekes ir paslaugas pavidalu.
3. *Nepakankamas atsiskaitomybės prieš visuomenės lygis.* Kadangi valdytojų niekas nerenka, tai jie nėra betarpiškai atsakingi prieš plačiąją visuomenę. (Vadinasi, negalima iš jų reikalauti ir atsakomybės). Rinkos ekonomikos sistema gerai kontroliuoja ekonominius kompanijos rodiklius, tačiau labai prastai – socialinį įtrauktumą į visuomenės reikalus. Kol visuomenė nesukurs firmos tiesioginės atsiskaitomybės jai tvarkos, tol firma nedalyvaus socialiniuose veiksmuose, už kuriuos ji nelaiko save atsakinga.

4. *Stygius gebėjimo spręsti socialines problemas.* Bet kurios kompanijos personalas yra gerai pasirengęs veikti ekonomikos, rinkos ir technikos sferoje. Tačiau jis neturi patirties, įgalinančios jį užsiimti socialinių problemų sprendimu. Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti specialistai, dirbantys atitinkamose valstybinėse įstaigose ir labdaros organizacijose.

9.5. Pagrindiniai požiūriai (nuostatos) į socialinę atsakomybę

Egzistuoja keturi požiūriai į korporacijos (verslo organizacijos) socialinę atsakomybę:

- 1) rinkos ,
- 2) valstybinio reguliavimo,
- 3) „korporatyvinės sąžinės“,
- 4) „suinteresuoto individo“

Korporatyvinė atsakomybė rinkos požiūriu

Šio požiūrio veiksmingumas tame, kad jis užtikrina gatavą korporacijos veiklos reguliavimo formą, panaikindamas biurokartinio valstybės įsikišimo būtinumą. Pagal rinkos požiūrį, vartotojas visada užima naudingesnę poziciją tokioje visuomenėje, kur korporacijos vadovaujasi tik pelno didinimo principu laisvos rinkos sąlygomis. Šis požiūris remiasi bandraja ekonomine teorija ir jos yra palaikomas.

Šio požiūrio silpnumas tame, kad jis neapima socialinių problemų, kurias iš esmės pagimdo taip vadinamosios rinkos „nesėkmės“ ar rinkos pasekmės (pavyzdžiui, popieriaus celiuliozės gamykla teršia nuodingomis medžiagomis šalia esančią upę ir didina jos žemupyje gyvenančių žmonių tarpe vėžinius susirgimus). Vis didėjantys panašūs šalutiniai efektai ir jų pasekmės šiuolaikinėse industrinėse šalyse perša mintį, kad „nematomai rinkos rankai“, reikalinga pagalba. Kas ją galėtų suteikti? Valstybė? Stambių pramonės korporacijų sąjungos? Specialios tarnybos, veikiančios korporacijų viduje?

Pagal rinkos požiūrį, kai tik mes pavedame korporacijų veiklą reguliuoti kam nors, išskyrus pačią rinką, tai mes atidarome ekonomiškai neefektyvaus biurokartinio valdymo Pandoros skrynią. Tokiu būdu norėdami išspręsti vieną problemą , sukuriame daugybę naujų. Neabejotina, kad „pasekmių“ ar šalutinių efektų problema yra iš tiesų rimta. Tačiau dar mažiau simpatiška atrodo rinkos požiūris į jos sprendimą, jeigu mes atsisakysime įsivaizdavimų apie laisvą konkurenciją rinkoje, ir pripažinsime, jog egzistuoja daugybė spaudimo iš oligarchų ir monopolijų pusės formų pačiai laisvai rinkai. Taigi ji nėra visiškai laisva. Nepaisant to toks požiūris į korporatyvinę socialinę atsakomybę turi daug šalininkų JAV ir kitose šalyse.

Korporacinė atsakomybė valstybinio reguliavimo požiūriu. Daugelis argumentų „už“ ir „prieš“ tokį požiūrį priklauso nuo konkretaus žmogaus supratimo apie vyriausybę jos galimybes, ir žmogiškąją prigimtį.

Daugelis šio požiūrio šalininkų valstybinės struktūroms pripažįsta teisę prižiūrėti dalykinį verslo gyvenimą, nors ir puikiai supratanta, kad valstybinis reguliavimas niekada nėra tobulas. Dar daugiau, jie laikosi pažiūros, kad

žmonės dėl savo prigimties ypatumų paprastai trokšta turėti pakankamai stiprias atgrąsančias priemones, kad galėtų atsispirti nuodėmei (Todėl tam būtinos įvairios teisinės priemonės, kurios žmogų „išlaikytų“ tam tikrose elgesio rėmuose).

Tokio požiūrio naudai pateikiamas argumentas, kad įstatymas dažnai naudojamas kaip pagrindas priimant etinius sprendimus (t.y. įstatymas paskatina žmogų elgtis etiškai), nepaisant to, kad jis (įstatymas) nepritaikytas tokiems tikslams. Tokios praktikos priežastis dažniausiai yra žemas daugelio piliečių moralinis lygis. Kaip rodo tyrimai, daugelis žmonių skirtumą tarp teisingo ir neteisingo poelgio išvelgia jų teisėtumo laipsnyje (ar atlikta pagal įstatymą ar ne). Tokiu atveju įstatymas gali tapti efektyviu instrumentu keliant poelgio etinį lygį. Tačiau, yra vienas „bet“. Jeigu įstatymo vaidmuo visuomenėje būti jos (visuomenės) moraliniu auklėtoju, tai ir įstatymas turi būti „geras“ ta prasme, kad gerai parengtas, tiksliai suformuluotas ir nuosekliai įgyvendinamas. Deja, dauguma įstatymų retai tenkina šiuos reikalavimus. (Tai pastebima ir Lietuvoje, kur dėl prastai parengtų įstatymų nukenčia ir pilietis, ir valstyvė, ir verslas). Tai žymiai sumenkina įstatymo moralinį auklėjamąjį vaidmenį.

Valstybinio reguliavimo požiūrio trūkumai sietini su dideliais verslo valdymo sunkumais šiuolaikinėje valstybėje. Daugelyje pasaulio šalių administracinė teisė nėra taip išvystyta ir nuosekli kaip baudžiamoji. Todėl administracinės teisės panaudojimas reguliuojant verslo veiklą yra gan abejotinas. Valstybinė įstaiga, kuriai apvesta reguliuoti kokią nors pramonės šakos veiklą, dažniausiai pati patenka į priklausomybę nuo tos šakos. Tai atsitinka dėl kelių priežasčių.

Pirma, kiekviena šaka reikalauja specifinio priėjimo prie jos valdymo ir dėl to valstybinės struktūros priverstos pasitelkti ekspertus, dirbančius tose šakose. Tai veda į kritiškumo praradimą ir savęs aprūpinimą valdyme. (Kitaip tariant, tie ekspertai negali kritiškai įvertinti situacijos, nes jie yra tos šakos darbuotojai). Tokios veiklos rezultatas tas, kad pati šaka nustato reguliavimo tvarką ir valdo savo veiklą valstybinių struktūrų menkai kontroliuojama.

Antra, dažnai į valstybės valdymo struktūras ateina žmonės, dirbę atskirose verslo šakose, o baigę valstybinio tarnautojo karjerą vėl sugrįžta į verslą. Toks tarnautojas turi spręsti dažnai jam iškylančią dilemą: iš vienos pusės, jis norėtų tinkamai atlikti savo kaip valdytojo pareigas, iš kitos – negali bloginti santykių su šakos vadovais - būsimais potencialiais darbdaviais.

Nepaisant šių sunkumų, valstybinis reguliavimas pasirodė kai kuriuose verslo valdymo srityse efektyvus (ypač ginant vartojų teises). Be to mes puikiai žinome, kaip gali stipriai pablogėti reikalai, jeigu valstybė visai atsisakys reguliuoti verslą. Taigi, negalime valstybinio reguliavimo nei pilnai atmesti, nei priimti su entuziazmu.

Socialinė atsakomybė „korporatyvinės sąžinės“ požiūriu.

Šio požiūrio privalumas tame, kad jo kriterijus yra moralinė atsakomybė, gimusi korporacijos viduje, o ne koks nors išorinis veiksnys, turintis įtakos tai atsakomybei. Būtent čia yra savireguliacijos, o ne reguliavimo, kuri siūlo valstybinės struktūros (pagal pasiūlos ir paklausos principą) galimybė. Turint omeny, kad nei rinka, nei valstybė negali stimuliuoti aukštai etinio poelgio (nes jų funkcijos, greičiau nukreiptos į kenksmingo poelgio

slopinimą,) tokia orientacija į korporatyvinę sąžinę yra daug žadantis išorinio (socialinės atsakomybės) reguliavimo būdas.

Toks požiūris orientuotas į sveiką, etiškai išlaikytą verslo organizacijos korporatyvinę kultūrą. Jos kultūros vertybės gali būti suvestos į korporacijos etinį kodeksą arba tiesios atsispindėti jos reputacijoje. Bet kuriuo atveju korporatyvinę sąžinę remiasi bendražmogiškomis vertybėmis, kurias vertina ir vadovybė, ir pavaldiniai.

Tačiau toks požiūris kelia ir kai kuriuos teorinius bei praktinius klausimus. Bene svarbiausias jų : „Ar korporacija yra moraliai įpareigota kaip gali būti įpareigotas asmuo?“ Egzistuoja įvairūs argumentai „už“ ir „prieš“.

Pirmas prieštaravimas (prieš analogiją). Korporacija – tai ne atskiri asmenys, o dirbtinai sukurta, įstatymu besiremianti struktūra, mechanizmas, kurio tikslas mobilizuoti ekonomines investicijas siekiant užtikrinti efektyvią prekių ir paslaugų gamybą. Tuo tarpu atsakomybės galima reikalauti tik iš atskirų asmenų.

Atsakymas. Iš tiesų, korporacija nėra asmuo, žmogaus prasme. Tačiau funkcijos, kurias atlieka paprastai žmonės galima išvelgti ir organizacijoje, kurią taip pat sudaro žmonės. Tikslai, ekonominės vertybės, strategijos ir ir kiti personaliniai atributai dažnai meneidžerių yra projektuojami korporacijos lygiu. Tad kodėl tokiu pat būdu negalima projektuoti sąžinės funkcijų (korporacijai)? Kas link moralinės korporacijos atsakomybės, tai visuomenėje ši idėja laikoma visai suprantama ir protinga.

Antras prieštaravimas. Korporacija negali vykdyti moralinius įsipareigojimus pelno sąskaita. Pelningumas ir finansinė sveikata visada buvo ir bus verslo „kategoriniais imperatyvais“.

Atsakymas Aptardami korporacijas mes suprantama turime pripažinti organizacijos stabilumo, augimo ir išgyvenimo imperatyvus, taip kaip mes juos pripažįstame aptardami žmogaus gyvenimą Pasiaukojimas gali būti tapatinamas su moraliniu įsipareigojimu tik kraštutiniais atvejais. Pelno siekimo ir savanaudiškumo negalima priešpastatyti moralinės atsakomybės reikalavimams. Į tokius reikalavimus reikia žiūrėti kaip į prilaikančius savanaudiškumą, o ne siekiančius jį pakeisti. Mes visai nenorime sakyti, kad pelno maksimizacija niekada nesueina į konfliktą su morale. Ji sueina į konfliktą ir su kitomis valdymo vertybėmis. Reikia koordinuoti imperatyvus, o ne neigti jų teisingumo.

Trečias prieštaravimas. Moralinės atsakomybės projektavimo idėja yra geras instrumentas struktūruoti korporacijos moralinius įsipareigojimus tik tuo atveju, jeigu mūsų moralinės atsakomybės (žmogaus lygyje) supratimas tam tikra prasme bus turtingesnis, nei moralinės atsakomybės supratimas organizacijos lygyje apskritai. Jeigu mes neturime aiškaus moralinės atsakomybės supratimo pirmame lygyje (žmogaus lygyje), tai projektavimas atsakomybės į organizacijos lygį neatneš laukiamų rezultatų.

Atsakymas galėtų būti toks. Prieštaravimas įtikinantis. Tikslas, kurį sau kelia moralinės atsakomybės projektavimo idėja, glūdi mūsų gebėjime aiškiai nustatyti žmogaus moralinės atsakomybės kriterijus. Nors šis uždavinys yra sunkiai išsprendžiamas, tai nereiškia, kad jo apskritai negalima išspręsti. Per amžius ši koordinacių sistema egzistuoja, stumiami į priekį daugelio mokslų, įskaitant psichologiją, filosofiją ir visuomeninius mokslus. Ir nors būtų klaidinga manyti, kad kiekviena atskira koordinacių sistema (ir tuo labiau visas sprendimų priėmimo

mechanizmas) yra teisinga, tačiau tikra yra tai, kad pasikartojančius modelius galima atskirti ir panaudoti projektuojant moralinę atsakomybę organizacijos lygiu.

Ketvirtas prieštaravimas. Kam reikia projektuoti moralinius įsipareigojimus organizacijos lygyje? Ar nebūtų geriau, jei mes išsiaiškintume moterų ir vyrų, dirbančių organizacijoje, etinius įsipareigojimus, kaip atskirų pavienių asmenų?..Juk šiaip ar taip verslo pasaulyje viskas remiasi konkretaus žmogaus sąžiningumu ir padorumu.

Atsakymas galėtų būti toks. Ir taip, ir ne. *Taip* - ta prasme, kad stambių firmų valdymas galiausiai yra menedžerių (vyrų ir moterų) rankose. *Ne* – ta prasme, kad valdymo subjektu yra kooperatyvinė sistema, tarnaujanti kooperatyviniams tikslams pasiekti. Moralinių įsipareigojimų projektavimas organizacijai – tai tik pripažinimas to fakto, kad visuma yra daugiau nei jos dalis. Jei organizacijoje dirba daug protingų žmonių, tai dar visai nereiškia, kad organizacija funkcionuoja kaip protinga visuma. Sudėtingiems tikslams pasiekti sumarinį intelektą būtina struktūruoti, organizuoti, suskaidyti ir vėl apjungti.

Menedžmento tyrimai parodė, kad organizacijos atributai, laimėjimai ir nesėkmės – tai reiškiniai atsirandą kaip žmonių atributų koordinacijos rezultatas ir norint paaiškinti tokius reiškinius būtinos analizės ir aprašymo kategorijos, išeinančios už atskiros asmens ribų. Moralinė atsakomybė tai atributas, kuris gali pasireikšti organizacijoje taip pat pakankamai akivaizdžiai kaip ir kompetencija ar efektyvumas.

Penktas prieštaravimas. Ar tik siūloma kordinačių sistema nėra skirta tam, kad pakeistų ar diskredituotų „nematomos rankos“ ir „valstybės rankos“ koncepcijas, kurios organizacijos reguliavimą grindžia vidiniais veiksniais?

Atsakymas. Ne. Kaip reguliavimas ir ekonominė konkurencija nepakeičia moralinių korporacijų įsipareigojimų, taip ir korporacijų moraliniai įsipareigojimai nepakeičia įstatymo ar rinkos. Etikos imperatyvai negali tapti išorinių sankcijų ramsčiu (ir niekada tokiais nebuvo) ne kontekste. Ir tai vienodai yra teisinga kaip atskirų asmenų, taip ir organizacijų atžvilgiu.

Ši koordinacinių sistema veda mus į organizacijos išorinių taisyklių ir stimulų sritį ir reikalauja ne tik reaguoti į korporacijos aplinką, kurioje, ji funkcionuoja, bet ir ją interpretuoti. Moralė tai kur kas daugiau nei paprasta tos aplinkos dalis. Ji (moralė) siekia projektuoti sąžinę, tačiau ne iškeliant ją kaip būseną arba kaip konkurencijos procesą.

Šiuolaikinės stambios korporacijos augimas ir jį lydintis menedžerių profesionalumo augimas reikalauja aiškiai nubrėžti konceptualinius rėmus, kuriuose šiuos reiškinius galima susieti su moraliniu mąstymu. Moralinio projektavimo principas, sudaro galimybę tokiam ryšiui atsirasti. dėka pripažinimo organizacijos naujo lygio visuomenėje, o tuo pačiu ir naujo atsakomybės lygio.

Socialinė atsakomybė „suinteresuotų asmenų“ (interesų grupės) požiūriu.

Klasikinis požiūris, vyraujantis versle, teigia, kad korporacijos turi šventus ir neginčijamus įsipareigojimus prieš akcininkus, akcijų turėtojus. Korporacijos veiksmai turi būti tarnauti akcininkų interesams. Savo ruožtu pirmiausia jie suinteresuotų tokiais rodikliais, kaip firmos akcijų kurso lygis biržoje, akcijų pelningumas ir kitais

finansiniais rodiklais. Jie laikosi pažiūros, kad santykiai tarp vadovybės ir akcininkų turėtų būti tokie kaip globėjo ir globojamojo. akcininkų interesais turėtų pasirūpinti firmos vadovybė. Tokiu būdu, bet kuris veiksmas, kurio imasi vadovybė, turi būti vertinama pagal tai, ar jis pasitarnavo korporacijos ir akcininkų interesams ar ne.

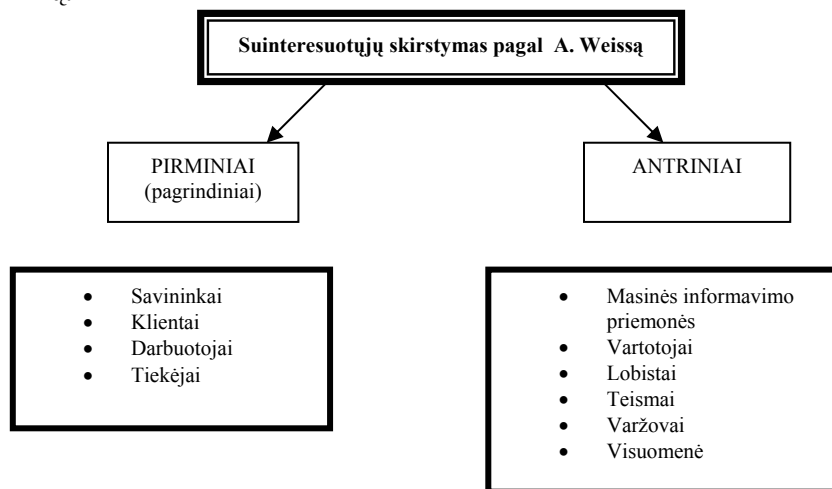
Tačiau palyginti neseniai atsirado naujas požiūris į korporacijos valdymą, suvokiant ją kaip visuomenės socialinės struktūros dalį, kuri taip pat atsakinga ir visuomenei (kaip visumai). Šis požiūris sietinas su „suinteresuotų asmenų“ sąvoka.

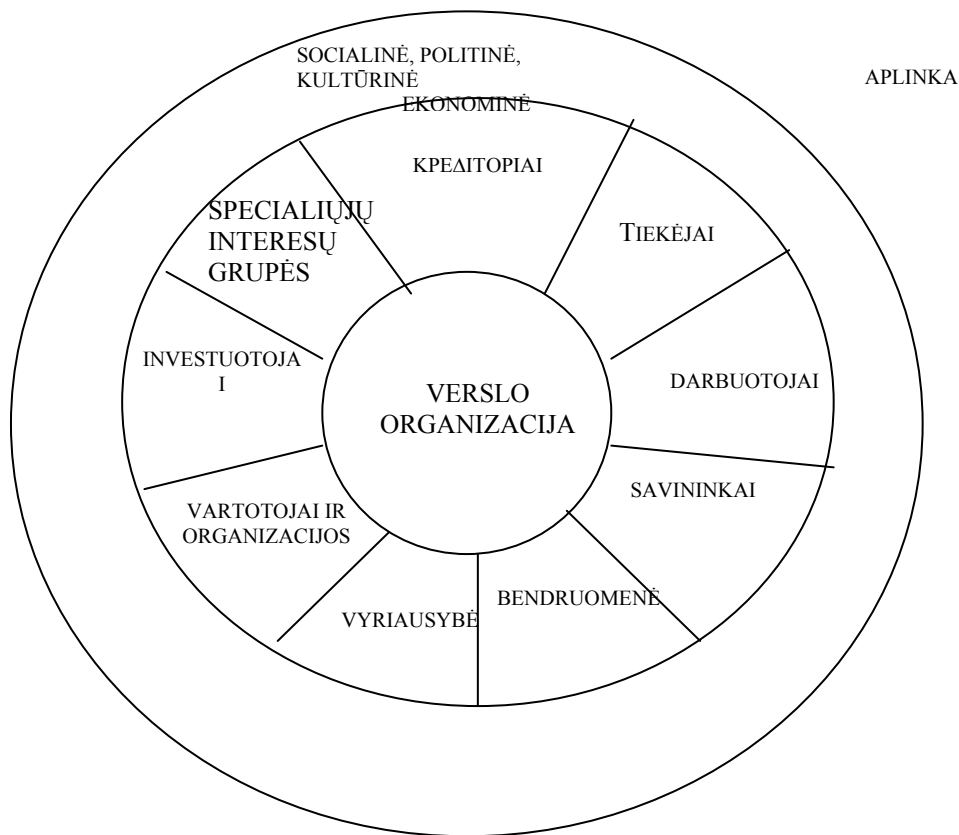
Terminas *stakeholder* – „suinteresuoti asmenys“ (verčiama ir kaip „suinteresuotų asmenų grupės“) pasirodė pirmą kartą Standfordo tyrimo instituto (CII) 1963 m. paskelbtame memorandume: tai „grupės, be kurių paramos organizacijos nustotų gyvavusios“. Iš pradžių į *suinteresuotų asmenų sąrašą* buvo įtraukti:

- *firmos akcininkai,*
- *darbuotojai ir tarnautojai,*
- *pirkėjai,*
- *tiekėjai,*
- *kreditoriai,*
- *visuomenė*

Suinteresuotų asmenų grupės koncepciją savo darbuose pagrindė minėto instituto darbuotojai I Ansofas, M.Dosher`as ir Robertas .Stiuart`as. Ilgainiui ši koncepcija buvo plėtojama keliomis kryptimis. Neatsitiktinai vienas iš minėtų autorių (M.Dosher`as) buvo priverstas pripažinti, kad „suinteresuotų asmenų“ teorijos ištakų nustatyti neįmanoma”.

Pagal „suinteresuotų grupių“ teoriją firmos tikslus dera nustatyti subalansuojant skirtingų „suinteresuotų asmenų“ t.y. meneidžerių, darbuotojų, tarnautojų akcininkų, tiekėjų ir kreditorių interesus. Juolab, kad jie turi įtakos ir sprendimų priėmimui.





Nepaisant to, kad „suinteresuotų asmenų“ teorija susilaukė tyrėjų ir firmų konsultantų palaikymo, tačiau jos kūrimas ir įsitvirtinimas vyko lėtai ir sunkiai. Švedų mokslininkas Erikas Reimanas jos idėjas pritaikė kurdamas savąją pramoninės *pramoninės demokratijos* koncepciją. Septintajame dešimtmetyje Raselo Akofo vadovaujama grupė tyrinėtojų, dirbusių sistemų teorijos srityje, šios teorijos pagrindu atliko organizacijų funkcionavimo tyrimus. Jie pasiūlė naują požiūrį į organizaciją kaip atvirą sistemą: daugelį socialinių problemų galima išspręsti pertvarkius pagrindinius institutus ir susilaukus „suinteresuotų asmenų“, kurie yra sistemos dalis, palaikymo.

Septinto dešimtmečio pradžioje prie Harvardo universiteto veikusioje Verslo mokykloje buvo atlikti korporacijų socialinės atsakomybės tyrimai. Gautų rezultatų pagrindu pradėtas kurti pragmatinis socialinės atsakomybės modelis, kuris vėliau buvo pavadintas „korporacijų socialinės atsakomybės modeliu“.

Septinto dešimtmečio pabaigoje tapo akivaizdu, kad strateginio valdymo procesuose būtina atsižvelgti į netradicines verslo problemas, susijusias su valstybe, ypatingomis grupėmis, turinčiomis bendrus interesus, profsajungomis, užsienio konkurentais akcininkais ir tokias sudėtingas problemas kaip darbuotojų teisės, lygios lyčių galimybės, aplinkos teršimas vartotojų teisės, tarifai, valstybinis reguliavimas. Siekiant šiuos procesus geriau pažinti

1977 m. Hartono (JAV) verslo mokykloje pradėtas vykdyti „suinteresuotų grupių“ taikomas tyrimo projektas. Jo tikslas sukurti valdymo teoriją, kuri leistų vadovybei formuoti korporacijos strategiją nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Veiksmų modelis sukurtas, remiantis realiais atvejais.

Šiuo metu „*suinteresuotų asmenų koncepcija*“ naudojama trijuose lygiuose:

- 1) kaip menedžmento teorija,
- 2) kaip instrumentas panaudojamas įgyvendinat praktinius strateginio valdymo tikslus,
- 3) kaip kordinačių sistema atliekant konkrečią (suinteresuotų asmenų interesų) analizę.

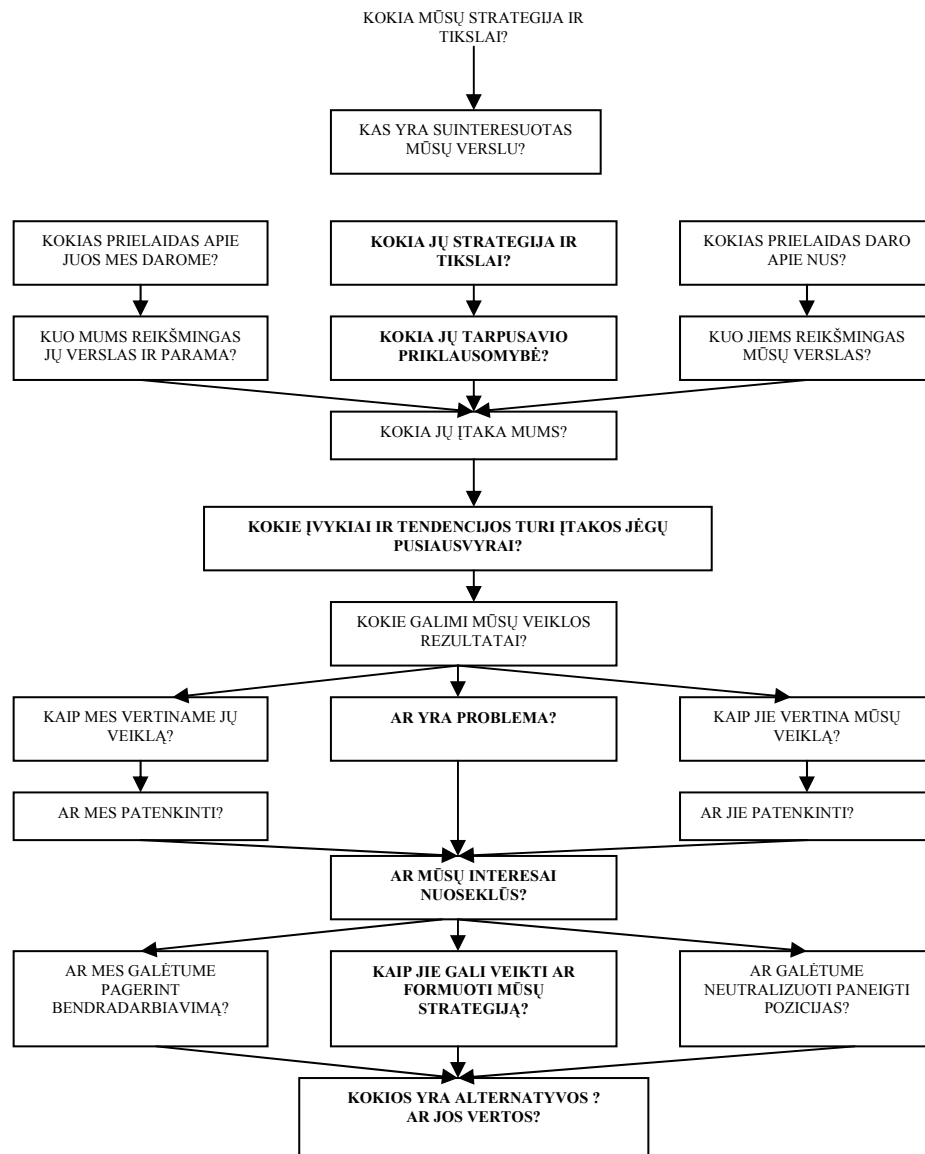
Teoriniame lygmenyje būtina paaiškinti, kodėl akcininkas yra pavadintas „suinteresuotu asmeniu“. Pirmas sunkumas glūdi tame, kad nėra pakankamai aiškaus sąvokos „suinteresuotas asmuo“ apibrėžimo. *CII* mokslininkų pateiktas pirminis sąvokos apibrėžimas yra pernelyg bendro pobūdžio, ir negali padėti indentifikuoti tas išorines grupes, kuriuos strategiškai firmai yra svarbios. Sutelkdami dėmesį į tokius bendrus (abstrakčius) „suinteresuotus asmenis“ kaip visuomenė ir pirkėjai, o ne į konkrečias suinteresuotas socialines grupes ir konkrečias pirkėjų grupes, mes galime atlikti analizę kurios rezultatus galima panaudoti tik kaip prielaidą planavimo procesui. Tuo tarpu gauti strategiškai svarbiai informacijai apie veiksmus tikslus ir atskirų grupių ketinimus, kuri reikalinga norint priimti sprendimus atsižvelgiant į suinteresuotų asmenų „interesus, būtina žymiai konkretesnis ir turiningesnis „suinteresuotų asmenų“ apibrėžimas.

Amerikiečių mokslininkai R.Frimanas ir D.Ridas pasiūlė du „suinteresuotų asmenų“ apibrėžimus: plačiąją prasme ir siaurąją prasme.

„*Suinteresuotas asmuo*“ *plačiąją prasme* – tai bet kuri indentifikuojama grupė ar asmuo, kuris gali turėti įtakos organizacijos iškeltų tikslų įvyvendinimui. Šia prasme „suinteresuotais asmenimis“ gali būti bendrų interesų suvienytos visuomeninės grupės, vyriausybės organizacijos profsajungos, konkurentai, sąjungos, o taip pat darbuotojai ir tarnautojai, pirkėjų grupės, akcininkai ir kt.

„*Suinteresuotas asmuo*“ *siaurąją prasme* - bet kuri indentifikuojama grupė ar asmuo, nuo kurio priklauso firmos išlikimas. Šia prasme „suinteresuoti asmenys“ - darbuotojai ir tarnautojai, pirkėjų grupės, kai kurie tiekėjai, pagrindinės valstybinės organizacijos, kai kurie finansiniai organai ir kt.

Daugelis verslo organizacijų vadovų pripažindami „suinteresuotais asmenimis“ darbuotojus ir tarnautojus, pirkėjus ir tiekėjus, nelinkę įtraukti į „suinteresuotų asmenų“ sąrašą priešininkų grupes (t.y. tas, kurios gali pakenkti firmai, nes turi jos atžvilgiu savus interesus) Korporacijos strategijos požiūriu tai nėra teisinga. Kuriant firmos strategiją būtina atsižvelgti į visas tas grupes, kurios gali turėti įtakos (paveikti) korporacijos iškeltų tikslų įgyvendinimui. Kitaip tariant, būtina atlikti detalią organizacijos suinteresuotųjų asmenų interesų ir tikslų analizę



Organizacijos suinteresuotųjų analizė

Ezistuoja konkrečios rekomendacijos kaip įgyvendinti „suinteresuotų asmenų“ koncepciją praktiškai. Pavyzdžiui, vienas iš tokių būdų tai „suinteresuotų asmenų“ įtraukimas į strateginių sprendimų priėmimą. Tuo tikslu kai kurios firmos JAV naudoja konsultacinių grupių, priklausančių suinteresuotiems asmenims” paslaugomis.

Taigi, „suinteresuotų asmenų“ koncepcija įgalima pasižiūrėti į visuomeninės politikos klausimus „suinteresuotųjų“ akimis, padeda geriau suprasti kaip kinta santykiai tarp organizacijos ir jos „suinteresuotų asmenų“ įgyvendinant atitinkamą konkrečią politiką.

Savikontrolės klausimai

- 1 Apibrėžkite kas yra atsakomybė?
- 2 Apibūdinkite sąvokas „socialinė verslo atsakomybė“ ir moralinė verslo atsakomybė? Kuo ji reiškiasi?
- 3 Pateikite argumentus „už“ socialinę verslo atsakomybę.
- 4 Pateikite pagrindinius argumentus „prieš“ verslo socialinę atsakomybę
- 5 Koks rinkos šalininkų požiūris į socialinę atsakomybę? Apibūdinkite jį.
- 6 Kokia yra valstybinio reguliavimo šalininkų požiūrio į verslo socialinę atsakomybę esmė?
- 7 Kas yra „korporacijos sąžinė“? Apibūdinkite šią sąvoką.
- 8 Apibūdinkite sąvoką „suinteresuotieji asmenys“. Ką ji reiškia siaurąja ir plačiąja prasme?
- 9 Koks yra „suinteresuotųjų asmenų“ koncepcijos požiūris į socialinę atsakomybę?
- 10 Kokie yra socialiai atsakingo verslo organizacijos elgesio pasireiškimai? Pateikite pavyzdžius.
- 11 Kokie yra organizacijos socialinės atsakomybės lygiai? Apibūdinkite juos.

Diskusijos klausimai

1. Ar verslas, jūsų nuomone, yra atsakingas prieš visuomenę? Kuo ši atsakomybė pasireiškia?
2. Ar privalo šiandieninės Lietuvos verslininkas vykdyti socialinius įsipareigojimus visuomenei? Kokiais būdais? Kas tam trukdo?
3. Pateikite pavyzdžius iš Lietuvos gyvenimo liudijančius verslo socialinės atsakomybės supratimą.
4. Kaip, jūsų manymu, galima būtų pakelti verslo moralinį lygį mūsų šalyje?
5. Jeigu jūs vadovautumėte stambiai firmai, tai kokioms moralinėms vertybėms teiktumėte prioritetą?

Literatūra

- Layton E.T., Jr. The Revolt of the Engineers. Social responsibility and American Engineering profession. Cleveland. London, 1971.
- Anzenbacher A. Etikos įvadas. Vilnius, 1995.
- Navak M. Business as a Calling. The Free Press. 1996.
- Goyder G. The responsible Company. Basil Blackwell, Oxford, 1998.
- Murraay D. Ethics in Organizations. Kogan page. London, 1997.
- Krugman D. The Organizational Ethics of Advertising Corporate and Agency View. New York: Public Books, 1999.
- Weigel B.V. Business Ethics. Eastern Colledge. St. Davids. Pennsylvania. 1992.
- Vyšniauskienė D., Kundrotas V. Verslo etika. KTU, 1999.
- Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. KTU, 1996.
- Anderson C. R. Management skills, Functions and organization Performance. USA., 1994
- Certo S. C. Principles of Modern Management. USA, Algnand bacon, 1989.

Invancevich J.M., Donnely J.H., Gibson J.L. Management: Principles and Functions. Boston: Irvin, 1999.

Rue L.N., Byars i.L. Management: Theory and applications. Homewood,III: Irvin. 1999.

Novak M. Business as a Calling. The Free Press, 1996.

Sternberg E. Just Business: Business Ethics in Action. Little Brown, London, 1998.

Carroll A.b. Business and Society: Ethics and Stokkkehoder Management. 3 ed. Ohio; South – Western Publishing Co., 1998.

10. Tema. VERSLO MAKROETIKOS PROBLEMOS

1. Santykiai tarp bendrovių (verslo organizacijų)
2. Santykiai tarp bendrovių ir valstybės.
3. Bendrovių santykiai su vartotojais.
4. Santykiai tarp bendrovės ir investuotojų.
5. Bendrovės ir vietos bendruomenė
6. Bendrovės ir aplinkos apsauga
7. Bendrovės ir socialinės mažumos.

Verslo makroetikoje išskiriamos pagrindinės problemos,, kurios yra aktualiausios šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Tai – santykiai tarp korporacijų verslo organizacijų tarp korporacijų ir valstybės, tarp korporacijų ir vartotojų, tarp korporacijų ir investitorių, tarp korporacijų ir vietinių bendruomenių, tarp korporacijos ir aplinkos apsaugos. Kiekvieną iš čia minėtų problemų pamėginsime aptarti detaliau.

10.1. Santykiai tarp bendrovių.

Tie santykiai gan įvairūs. Pastaruoju metu pastebima ryškėjanti korporacijų vienijimosi tendencija su visomis iš to sekančiomis, tarp jų ir moralinėmis, pasekmėmis. Vis aktualesni tampa „dukterinių“ firmų kontrolės, vykdomos motinių korporacijų, moraliniai aspektai. Ar ši kontrolė turi būti vykdoma aukščiau stovinčios kompanijos totalinio vadovavimo forma, ar „dukterinė“ korporacija gali turėti tam tikrą veikimo laisvę? Jeigu taip, tai kur tos laisvės ribos? Viena vertus, iš „dukterinės“ korporacijos reikalaujama besąlygiško paklusnumo, aukščiau stovinčios

kompanijos nurodymų vykdymo, o iš kitos pusės – akivaizdu, kad visus galimus situacijos variantus numatyti kartais neįmanoma ir žemiau stovinti korporacija turi parodyti protingą iniciatyvą, gal būt, netgi pažeisti gautus nurodymus tam, kad pelnytų strateginę naudą.

Nagrinėdami šią problemą, deontologinės etikos šalininkai ypatingai pabrėžia kiekvienos korporacijos laisvę ir atsakomybę, jos vadovų protingumą ir tokiu būdu gina korporacijų moralinę teisę į sprendimų laisvę.

Tuo tarpu utilitarizmo etikos šalininkai linkę nagrinėti konkrečias situacijas, vadovaudamiesi naudos ir išlaidų metodologija.

Ne mažiau svarbi ir kita problema. Tarp nepriklausomų korporacijų, veikiančių toje pačioje verslo sferoje, neišvengiama konkurencija, kurios procese ir kyla įvairios moralinės problemos. Viena iš svarbiausių – tai priemonių pasirinkimas, siekiant įveikti konkurentą. Tokių priemonių arsenale yra plačiai paplitusios tokios iš pirmo žvilgsnio nepavojingos priemonės, kaip prekių kainų sumažinimas žemiau savikainos arba darbo užmokesčio sumažinimas, siekiant sumažinti savikainos išlaidas. Tačiau šios ekonominės priemonės turi ir atvirkščią - moralinę pusę.

Verslininkai tokiose situacijose dažniausiai vadovaujasi utilitarizmo etika, kai tam tikrų veiksmų atlikimas konkurencinėje kovoje yra pilnai pateisinamas. Nors šie veiksmai gali padaryti žalos konkurentui, tačiau būtent jų dėka pasiekiamas pozityvus rezultatas (nauda savo korporacijai, akcininkams ar samdomiems darbuotojams.)

Priemonių pasirinkimo, siekiant savo tikslų, moralumo problema glaudžiai susijusi su konkurencijos problema: iki kokio laipsnio ši konkurencija galima ir kaip toli ji gali siekti, kad nebūtų pažeisti visuomenėje priimtose moralinės normos ir elgesio principai.

Kaip iliustracija dažnai pateikiamas chrestomatinis lenktyniavimo tarp žinomų firmų - *Bercky Photo* ir *Eastman Kodak Company* pavyzdys. Pastaroji stengėsi monopolizuoti mėgėjiškų fotoaparatus rinką, nors ir taip jau valdė žymią jos dalį – 80 proc. Atsisakiusi triukšmingos reklamos, firma išmetė į rinką didelį skaičių pigių fotoaparatus, kuriems pritaikyta naujos rūšies foto juostelė. Kurį laiką tokius foto aparatus galėjo pardavinėti tik *Kodak*, nes tokios prekės niekas kitas negalėjo pasiūlyti. Kompanijos *Bercky Photo* produkcijos – fotoaparatus niekas nepirko ir kompanija patyrė didelius nuostolius, galiausiai atsidūrė ant bankroto slenksčio.

Šį pavyzdį pateikęs vienas iš deontologinės etikos šalininkų D.Braybrooke savo knygoje „Etika verslo pasaulyje“ nurodo, kad firmos, nors ir būdamos konkurentais, neturėtų užmiršti, kad jos yra vienos visuomenės nariai ir todėl privalo gerbti viena kitą ir nepažeisti viena kitos teisių.

Konkurencija - viena iš rinkos egzistavimo prielaidų ir svarbus ekonominės pažangos variklis. Tačiau akivaizdu ir tai, kad konkurencija tarp firmų turi ir negatyvių socialinių pasekmių. Todėl pastaruoju metu, ypač Vakarų šalyse, didėja abejonių dėl visagalės konkurencijos vertybių ir jų svarbos įvairioms ekonominio gyvenimo sritims. Konkurencija imama matuoti ne tik ekonominiu, bet ir etiniu masteliu.

Manoma, kad konkurencija bus neetiška, jeigu jos socialinės pasekmės bus negatyvios ir etiška - jeigu jos pasekmės bus pozityvios.

Tad kokie yra tie pagrindiniai principai, kuriais derėtų firmai vadovautis palaikant santykius su konkurentais?

Pirma. Konkurentas nėra paprasčiausias mūsų priešas, jis - varžovas. Todėl mūsų santykiai su juo turi būti grindžiami pagrindinėmis etinėmis taisyklėmis, o ne tomis, kurias mes patys sugalvojame ir taikome vartotojams.

Antra. Su konkurentu reikia varžytis teisingai. Todėl naudotini visi legalūs (teisėti) kovos būdai ir priemonės.

Trečia. Neetiška siekti sukelti konkurentui didesnę žalą, negu to reikėtų siekiant savų tikslų. Etiškas verslininkas visada įvertins riziką, kuri susijusi su tam tikrų priemonių taikymu konkurentui (ne iki sunaikinimo). Sunaikindamas konkurentą, aš nesu visiškai garantuotas, kad tikrai užimsiu jo vietą rinkoje ir perimsiu jo klientus. Be to, susilauksiu vartotojų reakcijos: jie stebi ir vertina gerus ir blogus verslo(veiksmus. Taigi nėra garantijų, kad jie mane parems.

Ketvirta. Neetiška menkinti varžovo siūlomą prekę ar paslaugą, pasitelkus reklamą. Taip bus pažeistos ir vartotojo teisės - gauti autentišką informaciją iš pačios varžovo firmos. Taigi pažeista teisė į informacijos patikimumą.

Realios rinkos sąlygomis konkurento atžvilgiu taikoma eilė poveikio priemonių, kurios galima įžvelgti ir etinę dimensiją.

Pirmiausia - tai kompromituojančios, bet patikimos informacijos apie varžovo veiklą atskleidimas.

Žinoma, skleisti melagingą informaciją apie varžovą, siekiant jį sumenkinti, neetiška. Be to tokia informacija gali turėti jums ir teisminių pasekmių. Tačiau būna situacijų, kai informacija, kuri pasiekia jus yra patikima ir pakankamai kompromituojanti - tereikia jai suteikti kryptingumą ir ji gali jums padėti įsitvirtinti rinkoje. Taigi pagunda didelė. Tiesa, toji informacija, nors patikima, bet gauta ne visai dorais keliais. Tiesa ir tai, kad tokios informacijos turėtų pagarsinimas gali sukelti tam tikrą sąmyšį rinkoje. Ir galiausiai turėtų negatyvių pasekmių vartotojui. Žinoma, tokią informaciją gali „žinoti sau“ ir tylėti (ne mano kiaulės - ne mano pupos). Vargu ar tai bus etiška.

Paskelbti tokią informaciją apie konkurentą bus etiška esant dviem aplinkybėms.

Pirma, jei norima sumažinti (perspėti) žalą, kurią gali sukelti konkurento veiksmai vartotojų atžvilgiu,

Antra, jei siekiama sustabdyti varžovą, kuris vykdo nesąžiningą veiklą (praktiką). Pavyzdžiui, jeigu yra patikimai nustatyta, kad produktas kenksmingas, nors firmos plačiai reklamuojamas, apie tai privalu paskelbti viešai.

Kita priemonė, kurią konkuruojanti firma gali naudoti prieš kitą - tai konkurento prekių (paslaugų) boikotas.

Čia labai sunku nustatyti ar pirkėjai savo noru atsisakė pirkti prekę ar buvo priversti (pvz., konkurentui pasiūlius pirkti prekę pigesne kaina, nors ir laikinai). Pagrindinis kriterijus nustatant ar firma sąmoningai organizavo konkurento prekių boikotą - intencijos buvimas pakenkti firmai (kokie motyvai ir koks veiksmų rezultatas).

Neetiška yra raginti ar papirkinėti varžovo darbuotojus kelti nepagrįstus reikalavimus, streikuoti. Tai darydama firma pažeidžia kitos firmos interesus. Juk pasamdyti darbuotojai įsipareigojimus turi pirmiausiai juos pasamdžiusiai firmai, o ne juos agituojančiajai.

Neetiškai šiuo atžvilgiu elgiasi ir firmos darbuotojai, nes jie išduoda firmą, su kuria yra pasirašę sandos sutartį, prisiėmę tam tikrus įsipareigojimus (saugoti firmos reikalus liečiančią informaciją ir kt.).

Ką laimi firma, ragindama varžovo darbuotojus streikuoti, o vartotojai boikotuoti jos prekes?

Laimi - abejotina darbuotoją, kuris susiklosčius panašioms aplinkybėms paliks bet kurią firmą. Toks darbuotojas - nepatikimas etiniu požiūriu, o ilgainiui - ir profesiniu, nes bėgiodamas po darbus praras ir kvalifikaciją.

Kita vertus, laimi - ir abejotina vartotoją, kurį galima sugundyti pigesne preke. Toks pirkėjas nebus firmos atrama. Taigi firma praras „savų, patikimų klientų luomą“. O klientas (vartotojas) - praras poreikį gerai kokybiškai prekei, o ne pigiai. Taip pat ir supratimą, kad kiekviena prekė turi savo kainą: už gerą kokybišką prekę reikia mokėti ir atitinkamą kainą. Ir nieko čia nepadarysi.

Įpratęs (įpratintas) „mokėti mažiau“, negu ji to verta, ilgainiui jis pradės reikalauti vis labiau nepagrįstų dalykų. O jų negaudamas nepasitenkinimą visais verslininkais apskritai.

Etiška yra sudaryti galimybę ir varžovui, netrukdomam savo prekę pasiūlyti vartotojui (pirkėjui). Jeigu jūs tai padarysite geriau už jį - natūraliai pelnysite pripažinimą - jus vartotojas ir pasirinks.

Trečioji priemonė, kurią firma gali taikyti prieš konkurentą - tai kainų kritimas (sumažinimas).

Kainų konkurencija - rinkos ekonomikos širdis. Kainų konkurencija veda į kainų kritimą. O to, kaip nebūtų paradoksalu, nenori nė vienas gamintojas. To nenori ir varžovas, kurį stengiatės įveikti.

Kainų kritimas bendriausia prasme yra teisėta konkuruojančių firmų veiklos pasekmė, kuri atneša gerovę ir vartotojams, ir pačiai visuomenei apskritai. Taigi idealioje rinkoje - kainų kritimas rodys, jog firmos konkuruoja etiškiausiu būdu. Tuo tarpu dirbtinis kainų sumažinimas, ignoruojantis prekės savikainos išlaidas, sukelia ne tik ekonomines, bet ir etines pasekmes.

Pirmiausia toks žingsnis atneša žalą varžovams, priversdamas juos pasitraukti iš rinkos erdvės. Tačiau kartu ši situacija sudaro ir nemažai nepatogumų tiek firmai, tiek vartotojui. Firma nežino kokia iš tikrųjų yra jos siūlomos prekės rinkos kaina, nes nustatyta ne konkurencijos lauke, o savavališkai siekiant sužlugdyti varžovą. Be to, neaišku kaip toji nustatytoji prekės kaina ilgainiui atsilieps firmos egzistencijai. Savo ruožtu ir vartotojas nežino kokia yra tikroji prekės kaina, gal ji gali būti dar labiau sumažinta?

Taigi, konkurenciniai santykiai rinkos sąlygomis iškelia ne tik ekonomines, bet ir etines problemas. Jų sprendimas priklauso nuo moralinės atmosferos tarp konkurentų. O pastaroji neįmanoma, jeigu nebus moralinių santykių tarp pačių firmos darbuotojų, vartotojų, akcininkų, tarpininkų. Trumpai tariant - nuo visuomenės etinės auros.

10.2. Santykiai tarp bendrovių ir valstybės.

Šiuo metu egzistuoja du požiūriai į santykius tarp bendrovių ir valstybės, verslo ir visuomenės apskritai.

Pirmasis požiūris. Jis remiasi R.Nozik'o idėjomis, kurias jis išdėstė knygoje „Anarchija, valstybė ir utopija“ (1974). Svarbiausia jų – teisingumo kaip teisės laisvai valdyti ir naudotis teisėtai įgyta nuosavybe idėja. Ji teigia valstybės ir visuomenės nesikišimą į verslo reikalus, kadangi verslas, naudodamasis jam suteikta laisve, gali gauti žymiai daugiau pelno, o tuo pačiu atnešti daugiau naudos ir visuomenei, didindamas akcininkų pelną, darbo užmokestį, vykdydamas įvairius labdaros projektus, kas neišvengiamai padidintų visuomenės gerbūvį apskritai. Ši pažiūra susilaukia neokonservatyvizmo, 20 amžiaus aštuntajame dešimtmetyje padariusio didelį poveikį visuomenės ideologijai Vakarų šalyse, palaikymo. Tačiau šiuo metu didesnio populiarumo susilaukia kita pažiūra.

Antrasis požiūris. Jo šalininkai įrodo, kad verslas yra visuomenės struktūros dalis ir kaip visuomeninis institutas ne tik patiria visuomenės ir valstybės poveikį, bet taip pat turi būti reguliuojamas tiek „iš apačios“, tiek „iš viršaus“. „Iš apačios“ – formuojant visuomenės nuomonę apie firmos veiklą ir jos produkcijos kokybę, naudojant pirkėjų apklausų rezultatus, kuriant vartotojų visuomenines komisijas ir draugijas. „Iš viršaus“ – tai gali daryti specialios valstybinės struktūros (kaip pvz. Produktų saugumo komisija, JAV) ir įstatymai (visų pirma antimonopoliniai, o taip pat įstatymai, reglamentuojantys produktų kokybę ir vartotojų teises). Laikantis šio požiūrio mes ir nagrinėsime santykius tarp verslo makrosubjektų vertikaliame lygmenyje.

Subjektų šiame lygmenyje sąveika yra gan didelė. Iš valstybės pusės pastebima tendencija kontroliuoti korporacijas specialių įstatymų ir atitinkamų valstybinių struktūrų pagalba. Kita vertus, akivaizdžios ir gan sėkmingos korporacijų pastangos lobistinėmis priemonėmis veikti valstybės vykdomą politiką. Abiejų pusių veikloje pastebima aiški utilitaristinė tendencija, bandymai savo veiksmų moralinį vertinimą sieti su teigiamų rezultatų siekimu, tačiau į teigiamo rezultato sąvoką kiekviena pusė įdeda savo turinį. Kitaip tariant, rezultatą vertina skirtingai.

Be to valstybės politikoje, kuri nukreipta į menkai socialiai apsaugotų, ligonių ir pagyvenusių žmonių tam tikro gyvenimo lygio palaikymą, perskirstant visuomeninės gėrybes mokesčių pagalba ir įgyvendinant plačias socialines programas, galima aiškiai išvengti teisingumo etikos tendencijas. Tiesa, ši politika vertinama nevienodai: ir teigiamai, ir neigiamai. Vertinant neigiamai – nurodoma, kad tokia politika skatina vartotojiškumo nuotaikas visuomenėje, neskatina imtis aktyvios veiklos, rodyti iniciatyvą.

Verslo Valstybinio reguliavimo procese galima išskirti tris pagrindines kryptis:

- **Korporacijų veiklos reguliavimas siekiant užtikrinti ekonomikos efektyvumą.** Čia derėtų visų pirma paminėti antitrustinį įstatymą (Šermano Aktą), priimtą dar 1890 m. ir Kleitono aktą (1914, JAV). Pastarojo akto tikslas – užkirsti kelią monopolizacijai ir susitarimams tarp firmų dėl savo produkcijos kainų, kurios nustatomos nepriklausomai nuo rinkos. Juo remiantis buvo priimti panašūs įstatymai ir daugelyje Europos šalių. Valstybė nustato verslo atsakomybę, siekdama apginti vartotojų interesus ir stebi s
- **Verslo ir vartotojų santykių reguliavimas.** Valstybė, siekdama apginti vartotojų interesus, nustato atitinkamus įstatymus ir stebi kaip jų laikomasi..
- **Verslo veiksmų aplinkos atžvilgiu reguliavimas.** Jį vykdo atitinkami valstybiniai organai (aplinkos apsaugos agentūros). Ypatingo dėmesio susilaukia ir korporacijų santykiai su „trečiojo pasaulio“ šalimis. Galima būtų išskirti penkis šių santykių moralinius aspektus.

Pirmas aspektas. Korporacijų indėlis į „trečiojo pasaulio“ šalių ekonomiką, naujų techninių gebėjimų ir marketingo galimybių išplėtimas gali ne tik pasitarnauti tų šalių ekonominei pažangai, bet ir padaryti jas visiškai priklausomomis nuo užsienio šalių investicijų ir užsienio kompanijų. Galimybės suformuoti savą techninę inteligentiją, kvalifikuotų kadrų potencialą, plėtoti savo verslą „trečiose šalyse“ pastebimai mažėja. Atsiranda situacija, kai visos šalies ekonomika gali priklausyti nuo stambios korporacijos, kaip, pavyzdžiui, atsitiko Nigerijoje. Kompanija *United Africa* buvo sukurta tik alyvai iš palmių gaminti. Tačiau ilgainiui ši kompanija praktiškai išsiliejo į visas gamybos sritis ir jas užvaldė. Pradėjusi nuo žemės ūkio ir prekybos, ji greitai užėmė lyderio pozicijas tekstilės, cukraus, cemento, cigarečių, plastmasės ir kitose gamybos šakose. Tuo būdu monopolizavo minėtų gamybos šakų rinkas, išstumdama iš jos nacionalinius gamintojus ir juos sužlugdydama.

Antras aspektas. Teisingo darbo užmokesčio problema. Korporacijos stengiasi už tą patį darbą, kuris atliekamas jų šalyje, mokėti „trečiojo pasaulio šalyse“ darbuotojams žymiai mažesnę atlyginimą. Akivaizdu, kad toks elgesys nėra etiškas. (Panaši tendencija pastebima ir Lietuvoje)

Trečias aspektas. Korporacijos stengiasi išdėstyti besivystančiose šalyse kenksmingas gamybas, teršiančias aplinką ir potencialiai pavojingas gamybas, skiria žymiai mažiau dėmesio darbuotojų sveikatai ir jų saugumui, nei tai daro savo šalyse. Dvigubų moralinio elgesio standartų taikymas nėra etiškas užsiėmimas. Korporacijų moralinė pareiga taikyti tuos pačius saugumo standartus, kurie taikomi jų šalyse, netgi ir tais atvejais, kai kitų šalių įstatymai ne taip griežtai juos reglamentuoja.

Ketvirtas aspektas. Korporacijų ekonominis kišimasis į „trečiojo pasaulio“ šalių gyvenimą. Ekonominės galimybės (taip pat ir lobizmo priemonės) leidžia korporacijoms laimėti konkurencinę kovą ir išstumti iš rinkos nacionalines firmas. Toks elgesys nėra etiškas.

Penktas aspektas. Korumpuotų ir represyvių režimų palaikymas, užsiimant verslu tose šalyse. Dauguma mokslininkų laikosi pažiūros, kad yra amoralu palaikyti korumpuotus, represinius režimus, kurie vykdo represijas prieš savo šalies gyventojus. Korporacijų veikla tose šalyse tik didina tokių režimų ekonomines galimybes ir tokiu būdu padeda jiems išsilaikyti. Taip pat amoraliau dalyku laikoma ir prekyba su tokiomis šalimis, ypač prekėmis, kurios gali būti panaudojamos kaip prievartos ir slopinimo instrumentai.

10.3. Bendrovių santykiai su vartotojais

Kiekvienas visuomenės narys šiaip ar taip yra vartotojas. Todėl ši problema greta verslo valstybinio reguliavimo ir sąveikos korporacijos viduje (tarp menedžerių ir darbuotojų) yra viena iš aktualiausių verslo etikos problemų.

Santykius tarp korporacijos ir vartotojų apsprendžia rinka, kurioje jie susitinka abipusiai naudingiems sandėriams atlikti. Nors verslas savo veiklos dėka gali siekti maksimalaus pelno, tačiau jo veikla bus sėkminga tik tuo atveju, jeigu jis patenkins vartotojų poreikius. Produkcija negali būti parduota, jei ji neatitiks vartotojo keliamų standarto reikalavimų arba nustatyta kaina jam bus nepriimtina. Tačiau santykių tarp verslo ir vartotojo sistema sėkmingai veiks, jeigu bus patenkintos dvi sąlygos:

- jei vartotojas gaus pakankamai adekvačią ir tikslią informaciją apie produkciją, kad galėtų priimti savarankišką sprendimą (pirkti ar nepirkti);
- jeigu vartotojas galės laisvai pasirinkti tai, ką jis norėtų pirkti.

Viena iš svarbiausių problemų šioje santykių (pardavėjas – pirkėjas) sistemoje – produkcijos saugumas ir jos charakteristikų ir paskirties atitikimas gamybos reikalavimams. Šiuo atveju deontologinės etikos ir utilitaristinės etikos reikalavimai sutampa: venk žalos, saugok vartotojo gyvybę, sveikatą ir gerovę.

Korporacijos turi užtikrinti savo produkcijos saugumą, gerinti kokybės kontrolės standartus išorinė produkcijos išvaizdą, jo charakteristikas, taip pat kontroliuoti gamybos procesą, kad būtų laikomasi visų technologinių jo gamybos reikalavimų. Kaip rodo praktika, rinkos sistemoje, kai į savitarpio santykius sueina gamintojas, pardavėjas (tarpininkas) ir vartotojas, apginti vartotojų interesus nėra paprasta. Tai lengviau yra tais atvejais, kai siūloma prekė yra akivaizdžiai nevykusi (pasibaigęs vartojimo terminas ir pan.) Kur kas sudėtingiau yra tais atvejais, kai gamintojas gamina ir siūlo pirkėjui kokybišką produkciją, tačiau nutylėdamas potencialius šios produkcijos konstrukcijos pavojus arba pavojus, kurie gali iškilti ją eksplotuojant. Tokio pobūdžio informaciją vartotojas gaus tik tada, kai aptiks tuos trūkumus.

Šiuo atveju svarbus vaidmuo tenka patiems piliečiams ir vartotojų asociacijoms tikrinant produkcijos kokybę ir jos saugumą ir apie tai informuojant visuomenę. (Pavyzdžiui, kompanija *Husbrough*, pardavinėjusi pavojingus vaikams karinius žaislus, visuomenei spaudžiant buvo priversta nutraukti jų gamybą).

Pastaraisiais metais pasaulyje labai suaktyvėjo vartotojų teisių gynimo organizacijų veikla. Išvystytos ekonomikos šalyse vartotojai aktyviai dalyvauja rinkoje ne kaip išskaidyti ir izoliuoti, bet kaip organizuota masė. Šio judėjimo dalyvių naudojami metodai yra labai įvairūs: tai ir specialių leidiniai, kuriuose garsinami vartotojų teisių pažeidimo atvejai, ir reklama, vartotojų. Konsultacijų organizavimas, prekių ir paslaugų nepriklausomos ekspertizės, ieškinių iškelimas už nekokybiškas prekes ir paslaugas ir kt.

Vartotojų teisių judėjimas paskatino valstybes priimti specialius vartotojų teises ginančius įstatymus. Remiantis egzistuojančia praktika, Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) 1985 m. patvirtino vartotojų teisių ginimo *Vadovaujančius principus*, kurių tikslai būtų tokie:

- padėti šalims kovojant su kenksminga verslininkystės praktika, kuri neigiamai atsiliepia vartotojams, nacionaliniame ir tarptautiniame lygiuose;
- skatinti tokių rinkos sąlygų kūrimą, kurios suteiktų vartotojams didesnę prekių ir paslaugų pasirinkimą mažesnėmis kainomis;
- skatinti aukštesnę elgesio etinių normų laikymąsi tų žmonių, kurie susiję su prekių ir paslaugų gamyba ir paskirstymu vartotojams.

20 amžiaus dešimtajame dešimtmetyje vartotojų teisių judėjimo patirtis įgalino pateikti žymiai platesnę jų traktuotę. Dabar pasaulinėje praktikoje nurodomos septynios vartotojo teisės:

1. Teisė išsirinkti prekę, kuri patenkintų pagrindinius vartotojo poreikius, esant pakankamai jų pasiūlos įvairovei, konkurencinėmis kainomis ir nesant jokio monopolinio poveikio vartotojui.
2. Teisė į prekės saugumą ir jos funkcionavimą, tiksliai pagal gamintojo (pardavėjo) nurodytą.
3. Teisė gauti informaciją apie svarbiausias prekės savybes, jos pardavimo būdus, garantijas ir t.t., kas padėtų vartotojui protingai pasirinkti ir priimti sprendimą.
4. Teisė būti apgintam nuo nekokybiškų prekių ir gauti kompensaciją už žalą, susijusią su jos naudojimu.
5. Teisė būti išklausytam ir gauti paramą ginant savo interesus valstybinėse ir visuomeninėse organizacijose.
6. Teisė į vartotojų švietimą, t.y. įgyti visapusiškas žinias ir įgūdžius, kurie padėtų vartotojui priimti sprendimą dėl prekės pirmimo.
7. Teisė į sveiką aplinką, kuri nekeltų grėsmės patogiam ir sveikam dabarties ir būsimų kartų gyvenimui.

Užtikrinant vartotojų teises svarbus vaidmuo tenka ir valstybei. Ji privalo tobulinti įstatymus, siekiant efektyviau ginti vartotojų interesus, o taip pat vykdyti jų laikymosi kontrolę, įkuriant specialias komisijas ir tarnybas. Pavyzdžiui, JAV veikia net keletas tarnybų, kurios rūpinasi šiuo klausimu. Visų pirma – tai *Vartojimo produktų saugos Komisija*, *Federalinė prekybos komisija*, *Produktų ir vaistų priežiūros reikalų administracija* ir *Nacioanlinės kelių saugumo eismo*

komisija. Pastaroji, be kitų dalykų, ir saugų eismą keliuose užtikrinačias automobilio charakteristikas. Produktų saugaus vartojimo komisija turi teisę tikrinti ne tik jau gatavus vartojimo produktus, bet ir jų gamybos operacijas ir netgi patikrinti procedūras, kuriomis buvo nustatinėjamas produkto saugumas.

Produktų kokybės saugumo problema turi ir dar viena aspektą: nuo firmų gaminamų konkurentabilių ir kokybiškų prekių priklausos ir šalies prestižas pasaulinėje rinkoje. Neatsitiktinai valstybė apdovanoja geriausius gamintojus specialias prizais ir pasižymėjimo ženklais. Pavyzdžiui, JAV garbingomis laikomos prezidento apdovanojimai ženklai „E“ ir „E-star“, įteikiami firmoms už prekių eksportą. Europos Sąjungos (ES) šalyse, patikrinus prekės kokybę ir saugumą vartotojui firma turi teisę ją ženklinėti „CE“ ženklu, kuris simbolizuoja gaminio atitikimą ES normoms.

Kita ne mažiau svarbi problema – reklama. Reklama (angl. *advertising*) užsakovo apmokamas neasmeniškų informacijos apie prekes ir paslaugas ar idėjas skleidimas pasirinktai auditorijai, siekiant jo numatytų tikslų. Skiriami tokie reklamos bruožai kaip įtikinėjimas, siūlymas, informavimas, neasmeniškumas (tai yra tam tikros reklamos auditorijos pasiekimas, be to ir reklamą visuomet reikia mokėti).

Reklamos tikslas – talkinti pardavimo pastangoms, įdiegti į rinką naują prekę, išplėsti jos vartojimą, supažindinti vartotoją su prekių savybėmis, vartojimo būdais ir pan. Reklama vaidina svarbų vaidmenį firmų lenktyniavimo procese ir formuojant potencialių pirkėjų poreikius. Vienas reklamos tikslų – tikslios informacijos apie prekės savybes ir paskirtį suteikimas. Būtent čia ir iškyla pateikiamų duomenų „realumo“, tikslumo, teisingumo klausimai. Dažnai vartotojas susiduria su perdėta, *išpūsta prekės reklama (puffery)*. Kai vartotojas susiduria su tokio tipo reklama kaip pavyzdžiui „Colgate – geriausia dantų pasta pasaulyje“, „Viskis „Šerif“ – padės jums tapti stipria asmenybe“ ir kt., tai jis nepriima jos tiesiogiai. Tai pseudotiesa, teiginys, neturintis tikslo absoliučiai atitikti tikrovės faktams, reikalaujantis jokių įrodymų, absoliutaus tikėjimo tuo, kas skelbiama. Tačiau šis iš pirmo žvilgsnio nekenksmingas padidėjimas būtent ir sukelia moralines problemas: pirkėjas negauna tikslios informacijos, o tuo pačiu ir galimybės laisvai, patikimai ir protingai pasirinkti, kadangi reklama trukdo tai padaryti.

Klaidinančios reklamos pavyzdys. Firma „Sonet“ Tarptautiniame vartotojų organizacijų konfederacijos žurnale „Dienelė“ (1999 Nr.10) paskelbė tokio turinio reklamą: „350 dolerių = telefonas + prijungimas + pirmosios 43200 minutės“. Atrodo, labai viliojantis ir naudingas pasiūlymas. Tačiau pasirodė, kad sumokėjęs 350 dolerių už telefoną ir jo pajungimą vartotojas negalės keletą metų kalbėti nemokamai. Reklamoje iš tikrųjų buvo numatyta, kad pirkėjas galės naudoti „Sonet“ firmos paslaugomis nemokamai vieną mėnesį, kadangi mėnuo – tai ir bus 43200 minutės. Tačiau daugelis žmonių reklamą suprato visi kitaip.

Korporacijos moralinė pareiga -reklamoje sakyti tiesą apie savo produkciją, neklaidinti pirkėjo, hiperbolizuojant jos teigiamas puses, nereklamuoti (iš anksto žinant) nekokybiškos ar netgi pavojingos produkcijos. Deontinė etika formuluoja dar vieną svarbią moralinę problemą, kurią sukelia reklama.

Tai manipuliavimas vartotoju - 1) siekiant įpiršti prekę, kurios jam iš tikrųjų nereikia, 2) žadinti poreikius ir norus, kurie normalaus gyvenimo sąlygomis negalėtų kilti. Čia į vartotoją žiūrima kaip pelno gavimo instrumentą,

kaip priemonę, o ne tikslą, kai jo interesai gerbiama. Be to, tokiu būdu skatinama vartoti dalines gėrybes, neturinčias tikros vertės, nustumiant į šalį iš tiesų svarbias visuomenines gėrybes, kurios nėra reklamuojamos. Taigi iškyla realus pavojus vartotojui tapti šio reklamos manipuliavimo auka. Taip santykiuose tarp verslininko ir vartotojo iškyla opitinė problema. Be to čia įsiterpia ir žiniasklaida, kuri turi savo interesą- patenkinti verslo užsakymą reklamai, kuri įgyvendinant neretai nusižengiamai tiesai, reklama tampa klaidinanti.

Kada reklama yra klaidinanti ir melaginga? Kada reklama peržengia ribas, padarydama produktą geriausiu, ir iškreipia jo tikrąją prigimtį?

Supratama, kad vartotojai turi teisę informuoti, bet:

- Masinės informacijos priemonės turėtų pateikti klientui „teisingą“ informaciją, kuria remiantis jis galėtų padaryti teisingą pirkimo sprendimą.
- Masinių informacijos priemonių reklama neturėtų įtraukti kokios nors „klaidinančios“ informacijos, jeigu tai suklaidentų vartotoją ir priverstų jį/ją nuspręsti nebeieškoti „teisingos informacijos“.

Ką reiškia „teisinga“ ir „klaidinga“ informacija?

Teisinga informacija: yra tada, kai asmuo perka produktą A, kuris buvo reklamuojamas kaip turintis savybę (rezultatą) X. Asmuo nusiperka produktą A, jį išmėgina ir patiria rezultatą X.

Klaidinanti informacija: yra tada, kai asmuo perka produktą A, kuris buvo reklamuojamas kaip turintis savybę (rezultatą) X. Asmuo išbando produktą A ir nepatiria žadėtų rezultato X.

Dėl to vartotojų interesus atstovaujančios organizacijos (asociacijos) dažnai reikalauja, kad reklamą sudarytų aukšto lygio informacija:

- Ji turėtų suteikti visą informaciją apie produkto savybes, kurios yra svarbios klientui priimančiam pirkimo sprendimą;
- Tvirtinimai, pareikšti reklamoje, turėtų būti patikrinti juos įvertinant moksliniais metodais, pvz.: vaisto (medicinos) efektyvumas;
- Reklama turėtų būti lengvai suprantama visiems pirkėjams ir nesukelti kokio nors klaidingo sprendimo priėmimo.

Čia pateikti tik keli paprasti reikalavimai dėl galimų reklamos sukeltų nesusipratimų socialinėje rinkos ekonomikoje. Vartotojų informavimo užduotis tenka institucijoms, kurios produktus tikrai bando (testuoja, kontroliuoja) ar netgi tariasi su pirkėjais pasitarimuose. Jeigu reklama patenkina visus aukščiau išvardintus reikalavimus, tada produktas bus patvirtintas, ir dokumentai bus sudaryti teisėtai, kad apgintų šį produktą.

Kas yra moraliai atsakingas už reklamą? Kas atsakingas už tai, kad vartotojo nepasiektų amorali, klaidinanti reklama, kad būtų išsaugotas visuomenėje reklamos naudingumo pripažinimas? **Čia galime skirti penkias atsakingųjų grupes:**

- 1) gamintojas;
- 2) reklamos agentūra;

- 3) žiniasklaida;
- 4) visuomenė;
- 5) vyriausybė.

Aptarsime kiekvienos iš šių grupių moralinę atsakomybę reklamoje.

1. **Gamintojas.** Didžiausia atsakomybė už prekės reklamą tenka jos gamintojui ir kūrėjui. Daugeliu atveju tai prekės gamintojas, nes jis nustato, **ką ir kaip** reklamuoti. **Gamintojas yra atsakingas už reklamos turinį ir tvarką rūši,** kurią jis pasirenka, ir pan. Jei reklama klaidina, manipuliuoja, kaltiname gamintoją.
2. **Reklamos agentūra.** Daugelis gamintojų naudojami reklamos agentūrų paslaugomis. Jos visada turi suvokti atsakomybę klientui ir visuomenei. Reklamos agentūros siūlo idėjas, tačiau jos nėra atsakingos už prekę kaip tokia, jos darbuotojai turi tik būti informuoti apie prekės kokybę. Dažnai, didėjant konkurencijai, gamintojas daro spaudimą reklamos agentūrai, reikalaujamas perdėti girti, teikti klaidingą informaciją ar pan.

Reklamos agentūros yra moraliai atsakingos už melą, klaidinimą ar neteisingą informaciją apie prekę. Jos visada, pajutusios įtarimą dėl reklamos teisingumo, gali ištirti, ar jiems pateiktos žinios apie prekę yra teisingos. Čia ypač svarbi **reklamos agentūrų atsakomybė visuomenei.** Juk šiaip ar taip **reklama pirmiausia paliečia vartotojus:**

- Vartotojui daroma **tiesioginė žala** Ji susijusi su netikslia prekių ir paslaugų, kurių naudojimas kelia grėsmę vartotojo sveikatai bei gyvybei, reklama. Tai reiškia, kad prekę ar paslaugą dėl konstrukcinių ar technologinių trūkumų, nepakankamo sudėties ar paskirties aiškumo nėra saugios, kelia grėsmę vartotojo, o kartais ir aplinkinių žmonių sveikatai;
- Vartotojui daroma netiesioginė žala, tai yra kai reklama įtikinėja vietoje geresnės kokybės prekių ar paslaugų įsigyti blogesnes;
- Vartotojui daroma ekonominė žala, įteigiant kad atitinkama prekę ar paslaugą, iš tikrųjų būdama lygiavertė ar net mažiau efektyvi už jos pakaitalą, yra tarsi geresnė, o už ją reikia mokėti brangiau;
- Daroma žala pačiai rinkai: dažnai gaudami neobjektyvią informaciją apie prekes ir paslaugas vartotojai nustoja pasitikėti reklama kaip informacijos šaltiniu.

Gera reklamos agentūra, branginanati savo prestižą, neturėtų remtis neetišką praktika.

3. **Žiniasklaida.** Visos TV stotys, žurnalai ir laikraščiai **yra moraliai atsakingi už tai, kas skelbiama arba spausdinama.** Iškyla klausimas: ar jie turi teisę klausyti, cenzūruoti tai, už ką jiems užmokėta? Yra tik vienas atsakymas: taip! Nagana to, jie **privalo** nespausdinti skelbimo, jei jis yra neteisingas, nemoralus, nes tai tolygu dalyvavimui nemoralioje veikloje. Aišku, kad redaktoriai mne visada gali

pastebėti neteisybę. Kaip jau sakėme, pirminė atsakomybė šiuo atveju tenka gamintojui ar sklebimą sukūrusiai reklamos agentūrai.

JAV laikraščiai kontroliuoja visą pateikiamą reklaminę medžiagą. Stambūs leidiniai turi tam tikslui specialius darbuotojus. Beveik visi laikraščiai turi parengę reklamai keliamų reikalavimų kodeksus, kuriuose labai aiškiai nurodyta, kas leidžiama, o kas ne. Ypač griežtus reikalavimus yra nustačiusios televizijos kompanijos. Pagal paskelbtus vertinimus, apie pusę visų reklaminių siužetų grąžinama reklamos davėjams, rekomenduojant pakeisti tekstą arba papildyti esamus teiginius.

4. Visuomenė. Visuomenė skaito, mato, pastebi, sprendžia, daro išvadas, piktinasi, diskutuoja, piktinasi... Ji neturi būti pasyvi, pastebėjusi amoralią reklamą, informaciją. Jos spaudimas turi labai didelę įtaką žiniasklaidos darbuotojams. Tik įsivazduokime, kad mes visi neperkame, tarkime „Respublikos“ dienraščio, nes jis nenustoja spausdinti nemoralios reklamos. Kaip jums atrodo, ar tai paveiks dienraščio redakciją? Visuomenės požiūris į reklamą, jos veiksmų intensyvumas yra tas filtras, kuris nepraleidžia etinių požiūriu neinkamos reklamos.

5. Vyriausybė. Ji atlieka reguliuojamąjį vaidmenį per savo institucijas (teisiniai aktai, kontrolės mechanizmai) privalo ginti visuomenės interesus.

Kaip rodo praktika, Lietuvoje reklamos reguliavimas ir jos mechanizmai dar nėra nusistovėję. Jie nepakankamai užkerta kelią vartotojų klaidinimui ir kitiems jų teisių pažeidimams, ne sąžiningai konkurencijai. Lietuvai tapus Europos Sąjungos asocijuota nare ir rengiantis integruotis į jos vidaus rinką, įvairių sričių teisės aktų, tarp jų ir reguliuojančių reklamą, suderinamas su ES teise, struktūrų, kurios turi teisės aktus įgyvendinti sukūrimas, yra neatidėliotinas uždavinys.

10.4. Santykiai tarp bendrovės ir investuotojų

Korporacija (verslo organizacija) atsakinga ir prieš investitorius. Egzistuoja daugybė galimų investitorių apgaulės būdų. Juos galima suskirstyti į dvi grupes:

- Manipuliavimas investicijomis
- Nesąžiningas pelno ir aktyvų panaudojimas, mažinantis teisėtas investitorių pajamas.

Manipuliavimas investicijomis. Visame pasaulyje kasmet tūkstančiai žmonių tampa manipuliacijų su investicijomis aukomis. Specialistų paskaičiavimu, kiekvienais metais, žmonės, susigundę aukštais dividendais (pelnu), kasmet investuoja per 1 mlrd. dolerių į neegzistuojančią naftos perdirbimo įmones, grandiozinius „oro“ projektus ir t.t. Žinomiausia afera su investicijomis yra gavusi „Ponci aferos“ vardą. Jos esmė tame kad, pirmieji investitoriai gauna išmokas iš pinigų gautų surinkus lėšas iš vėlesnių investitorių. Plačiau nuskambėjo istorija su „MMM“ Rusijoje. Panaši schema buvo panaudota ir Lietuvoje – „Sekundės“ banko aferoje. Pažymėtina tai, kad valstybė nors ir labai užmaskuota forma, naudojami analogiška schema, siekdama išspręsti savo problemas.

Nesąžiningas pelno ir aktyvų naudojimas. Firmų vadovybė gali piknaudžiauti investicijomis, panaudoti pelną ir firmos resursus asmeniniam turėjimui. Meneidžeriai naudoja daug šalutinių būdų gauti pinigams, kurie teisėtai priklauso akcininkams. *Kokie tai būdai?*

- Dažniausiai naudojamas būdas - išlaidų straipsnių ir finansinių operacijų klastojimas.
- Kitas plačiai paplitęs būdas - sąskaitos padidinimas, pasisavinant piniginių skirtumą tarp padidintos sąskaitos, išrašytos tiekėjui ir realios sumos, kuria sumoka tiekėjas.
- Firmos paslapčių pardavimas konkurentui .
- Vidinės firmos informacijos naudojimas žaidžiant fondų biržoje

Pataraisiais metais užsienio spaudoje dažnai pasirodo pranešimų apie prekybą vidine firmos informacija, kurią darbuotojas gauna kaip reikalingą, atliekant tam tikras pareigas ir kuria jis gali siekmingai pasinaudoti, siekdamas pasipelnėti iš akcijų kainos svyravimų.

Tarkime jūs dirbate buchalteriu stambioje firmoje ir žinote, kad firma ruošiasi pranešti savo akcininkams apie didelius netikėtai patirtus nuostolius. Kai šią naujieną sužinos visi, tai firmos akcijų kuras neabejotinai nukris. Tačiau jūs galite apsaugoti save, parduodamas turimas akcijas iki tol, kol naujieną bus viešai paskelbta. Žinoma, apie tai gali niekas nesužinoti. Ar jus pasielgsite etiškai? Pagalvokite apie žmones, kurie nupirks jūsų akcijas:jie nieko nežino apie gresiantį akcijų kurso kritimą. Taigi faktiškai jūs apgausite juos. Be to ar bus sąžininga gauti pelną, kai kiti akcininkai, kurie yra realūs firmos savininkai, nors ir nedalyvauja kasdieniniame jos valdyme, tokios galimybės neturės?

10.5. Bendrovės ir vietos bendruomenės.

Šių moralinių santykių specifika glūdi jų vienpusiškume. Korporacija privalo rūpintis vietinių bendruomenių ekonominių stabilumu, plėtoti vietinę infrastruktūrą, sudaryti sąlygas naujų darbo vietų kurimui, neuždaryti įmonių, nuo kurių priklauso šitų bendruomenių egzistavimas ir jų gerovė.

Ant korporacijos pečių taip pat gula „moralinės filantropystės pareiga“ - palaikyti nuostolingas įmones, kurios svarbios ne tik vietinės bendruomenės egzistavimui, bet ir regiono socialiniam ekonominiam vystymuisi. Vienas iš tokių pavyzdžių – korporacija *Hershy* , kuri tarp kitų jos puoselėjamų moralinių vertybių pabrėžia ir tokią kaip siekis tapti geru kaimynu. Tai reiškia, kad ji pasirengusi dalyvauti įgyvendinant vietinius projektus, skatinti įvairių visuomeninių komisijų darbą ir stebėti , kokią įtaką firma daro tame regione gyvenančių žmonių gyvenimui. Be tokios verslo pagalbos negali būti sėkmingai įgyvendintos vietinės socialinės programos (švietimo, medicinos, aplinkos gerbūvio, poilsio organizavimo ir kt).

10.6. Bendrovės ir aplinkos apsauga.

Žmogaus santykis su jį supančia aplinka arba taip vadinamoji ekologinė problema, yra viena iš sudėtingiausių šiuolaikinių problemų. Akvyvios žmogaus gamybinės veiklos pasekoje vandens, oro, dirvožemio tarša ir gyvūnijos

bei augalijos naikinimas įgyjo grėsmingą mastą. Kintanti ekologinė situacija planetoje daro prieštarinę poveikį verslui ir verslininkystei.

Iš vienos pusės, atsivėrė nauja plati kapitalo panaudojimo sfera:

- Beatliekinės technologijos, valymo įrengimų įvairioms gamybos šakoms kūrimas ir naudojimas,
- Technologijų ir įrenginių, skirtų gamybinės ir buitinės atliekoms utilizuoti, kūrimas
- Ekologiškai švaraus maisto ir geriamo vandens gamyba,
- Poilsio ir ekologiškai švarių regionų kūrimas,
- Gamtosauginių priemonių finansavimas ir kt.

Iš kitos pusės, daugelis verslininkų atsidūrė tokioje situacijoje, kai jie privalo:

- Mokėti dideles pinigines baudas už aplinkos teršimą ir padarytą ekologinę žalą gamtai, jei tokius faktus nustato atitinkami valstybiniai organai arba visuomeninės organizacijos;
- Keisti gamybos technologiją, investuoti žymiai daugiau lėšų į jos modernizavimą atsižvelgiant į griežtėjančius ekologinius standartus;
- Atsižvelgti savo strateginėje ir taktinėje veikloje į šalyje galiojančius gamtos apsaugos įstatymus, kurie griežtina gamtos apsaugos normas;
- Kurti palankų savo firmos ir jos gaminamos produkcijos „ekologinį įvaizdį“ visuomenės ir valstybinių gamtosaugos organizacijų akyse;
- Bendradarbiauti su valstybinėmis tarnybomis, vietos savivaldybėmis, profsąjungomis ir visuomeninėmis organizacijomis aplinkos apsaugos srityje;
- Pasirinkti racionalią strategiją gamtanaudos sferoje, atsižvelgiant į ekologinę situaciją regione ar šalyje, kurioje firma veikia, kad jos veikla būtų efektyvi ir socialiai priimtina.

Taigi šiuolaikinėmis sąlygomis firmų ekologinė politika yra vienas svarbiausių komponentų pagrindžiant strateginių sprendimų priėmimą ir nustatant gamybos plėtotės ilgalaikius orientyrus ir ieškant kompromiso tarp verslo organizacijos ir visuomenės socialinėje ekologinėje sferoje.

Kalbant apie bendrovių, gamybinių organizacijų ekologinę atsakomybę, principas, draudžiantis daryti žalą kitiems, yra pagrindinis principas, kuriuo turi vadovautis bendrovės tiek aplinkos apsaugos, tiek gaminių patikimumo atžvilgiu. Tai moralinis „minimumas“ bendrovei. Visų pirma turime vengti daryti žalą žmonėms, tačiau atskirais atvejais atsižvelgiama ir į gyvūnus bei aplinką, gamtą. Gamtai daroma žala netiesiogiai žeidžia žmones, kurie yra šios aplinkos dalis. Taigi principas, draudžiantis daryti žalą, tiek aplinkos apsaugos, tiek gaminių atžvilgiu yra įsipareigojimai nedaryti žalos kitiems. Todėl būtina išsiaiškinti ir apibrėžti „žalos“ reikšmę abiem atvejais ir tas sąlygas, kad šių reikalavimų laikomasi.

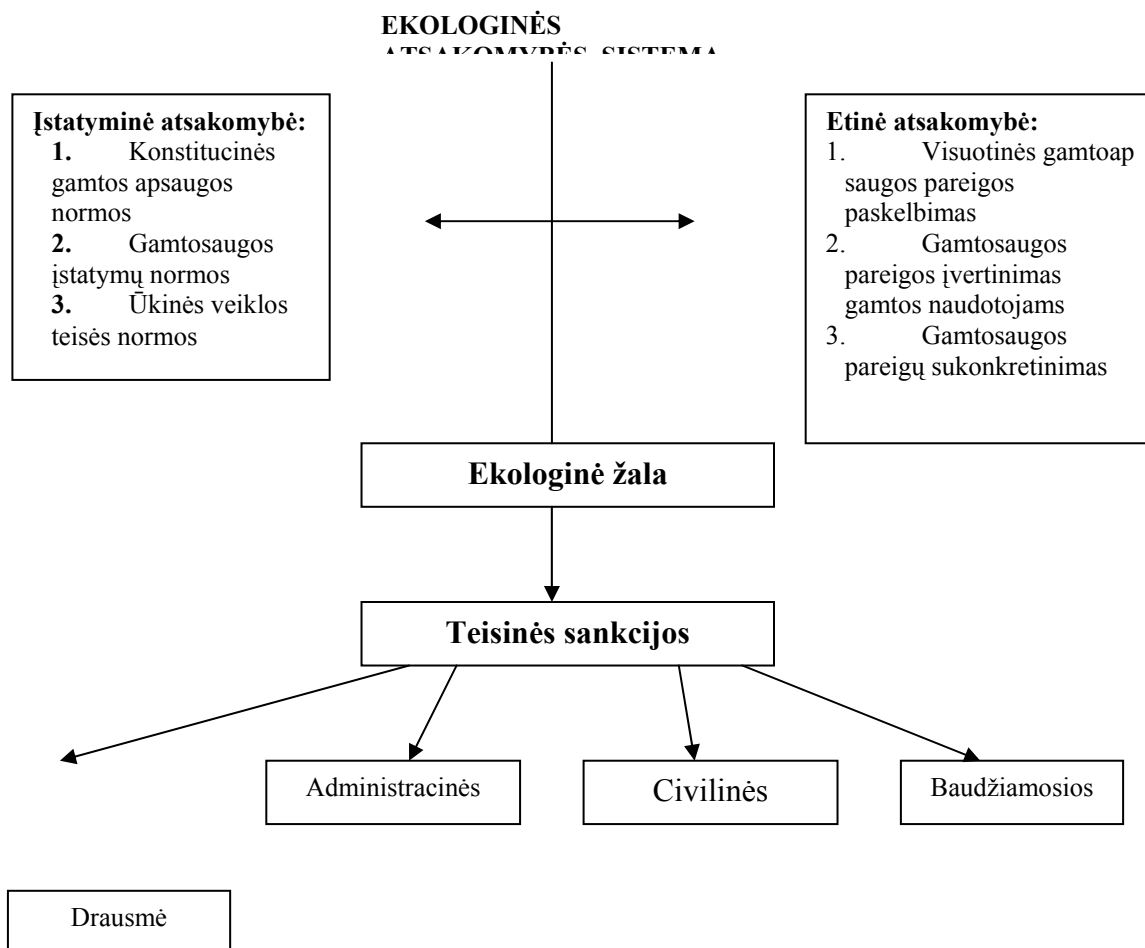
Reikia vengti ne tik tiesioginės, bet ir netiesioginės žalos, bent jau tokio lygio, kai ją galime aiškiai numatyti. Abiem atvejais, tiek aplinkos apsaugos, tiek produkto patikimumo, dažnai atsiranda galimybė žmonėms pateisinti padarytą žalą, jei ji teikia didesnę naudą ir nevengti galimos žalos rizikos, kad turėtų naudos. Taigi šiais abiem

atvejais, kalbėdami apie moralę, turime įvertinti riziką. Moralinis rizikos priimtinojo įvertinimas yra esminis dalykas, kalbant apie bendrovių įsipareigojimus šiais atvejais.

Norėdamas priimti racionalų sprendimą dėl rizikos, vartotojas turi:

1. **Žinoti, kad rizika yra.** Vartotojai turi teisę būti nepažeisti, jie turi teisę žinoti, kad, pirkdami tam tikrą prekę ar produktą, jie galui kažkuo rizikuoti. Todėl gamintojas turėtų informuoti savo vartotoją apie galima riziką, jei ji nėra akivaizdi. Pavyzdžiui, gamyklų kurių gamyba ar atliekos yra naudingos, vadovai turi informuoti aplinkinius gyventojus apie galimą žalą; ant maisto produktų, vaistų yra nurodomas jų vartojimo terminas, iki kurio rizikos nėra.
2. **Žinoti rizikos priežastis ir šaltinis.** Ar visada produktas ar gaminys pavojingi, ar tik esant tam tikroms sąlygoms.
3. **Žinoti, ar ji didelė ir ar galima jos visai išvengti, ar tik minimizuoti.** Vartotojas privalo būti informuotas, nes kitu atveju jis yra sąmoningai pastatomas į sunkią padėtį. Gamintojai prie savo produktų, gaminių turi pateikti teisingą jų vartojimo instrukciją.

Galų gale, norint racionaliai įvertinti riziką, reikia žinoti, kokios yra alternatyvos (jei jos iš viso yra) ir kokia numatyta atsakomybė už padarytą žalą.



Rizika leistina, ypač jei ją galima minimizuoti, siekiant norimo tikslo.

Produktų gamintojai yra normaliai atsakingi už gaminimą saugių produktų, tenkinančių visuomenės lūkesčius bei jos informavimą, jei taip nėra. Pavyzdžiui, branduolinės elektrinės darbas. Gamintojai yra moraliai atsakingi nedaryti žalos, netgi jei nėra jokių vyriausybės įstatymų, kurie kontroliuotų jų daroma žalą.

Moralinės rizikos priimtinojo įvertinimas.

Kol neįmanoma reikalauti, kad visi produktai būtų kaip galima saugesni, mes naudojamės pagrįstais reikalavimais, kurių turi laikytis gamintojai, t. y. saugumo garanto, kuriuo reikalauja valstybiniai standartai, nustatyti Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymuose.

Einiu požūriu skiriamos trys skirtingos saugumo įvertinimo pakopos:

- 1 pakopa: Nustatoma, kiek saugumo yra pasiekama ir kaip jį pasiekti esamomis sąlygomis. Tai techninės žinios, būtinos gamintojui.
- 2 pakopa: Nustatoma, kiek saugumo yra reikalaujama, kai kalbama apie tam tikrą produktą ar veiklą. Tai priimtinos rizikos klausimas. Tai ne techninis klausimas, bet vertybių ir jų lyginimo klausimas. Į jį teisingai gali atsakyti tie, kurie tą produktą naudoja, visuomenė ir vyriausybė, kuri atstovauja tai visuomenei.
- 3 pakopa: Nustatoma, ar produktas arba veikla atitinka visuomenės nustatytus standartus. Dėl mokslo ir technikos pažangos galima tikėtis, kad priimtinos rizikos lygis mažės. Pavyzdžiui, skirtingi priimtinos rizikos lygiai: automobilis – lėktuvas – kosminis laivas. Šiuos lygius lemia skirtingas technikos paruošimas, eksploatuojančių žmonių kvalifikacija bei gaminių skaičius.

Kadangi užterštumas gali padaryti žalą kitiems tai turi moralinę reikšmę. Tačiau kadangi jis gali būti kontroliuojamas ir valdomas įvairiais būdais, tai turi ir socialinę reikšmę.

Reikia pripažinti, kad reali verslo politika tokia, kad daugelis firmų stengiasi išspręsti ekologines problemas, pažeisdamos moralines ir teisines normas. Labiausia paplitę šioje sferoje pažeidimai: tikros informacijos apie kenksmingos gamybos poveikio aplinkai nuslėpimas, tokių gamybų perkėlimas į šalis, kuriose ekologinė įstatimdavystė neišvystyta (įstatymai to daryti nedraudžia); atsakingų už gamtos saugos normų laikymosi priežiūrą papirkinėjimas ir kt. Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad apgaudinėdami valstybinius organus ir visuomenę, verslininkai apgaudinėja ir save. Juk šiaip ar taip, mes visi alsuojame tuo pačiu oru ir gyvename viename dideliame name, kurį vadiname Žemės planeta.. Ekologinės problemos pernelyg rimtos, kad jų nepastebėti ar jas nutylėti.

10.7. Bendrovės ir socialinės mažumos

Socialinės mažumos ypatinga verslo gyvenimo problema. Dar ne taip seniai – sovietmečiu ir Sovietų Sąjungoje buvo palaikomos nacionalinės mažumos: stojant į aukštąsias mokyklas, užimant vadovaujančias pareigas,

vietinės valdžios organuose ir kt. tačiau vakaruose sąvoka „mažumos“ suprantama žymiai plačiau. Mažumoms priskiriamos didelės žmonių grupės, kurias vienija priklausomybė tam tikrai rasei, religijai, lyčiai ir amžiaus tarpsniui. Minėti požymiai dėl istorinių, kultūrinių ar kitų tradicijų anksčiau ir iki šiol trukdo žmonėms pilnai pasinaudoti savo pilietinėmis, politinėmis ar ekonominėmis teisėmis (pavyzdžiui, priimant į darbą ar užimant tam tikras pareigas ir t.t.).

JAV per paskutinius 30 metų vyko aštrios diskusijos tarp tų, kurie bandė sukurti specialias programas, kuriomis siekiama padėti mažumoms pakilti ekonominiais laipteliais į viršų ir tų, kurie buvo linkę manyti, kad valstybės kišimasi į šią sritį dera sumažinti iki minimumo. Pirmieji prisilaikė taip vadinamos „*palaikymo politikos*“, kuri reikalavo, kad firma, priimant į darbą ir atsakingus postus, nustatytų tam tikras kvotas mažumų atstovams. Šios politikos šalininkai laikėsi pažiūros, kad lygias galimybes galima sėkmingiau sukurti, jeigu suteikti kuriam laikui lengvatas toms piliečių kategorijoms, kurios yra nepalankioje situacijoje. Jie teigė, kad mažumoms dera teikti pirmenybę už ilgus metus jų patirtą diskriminaciją darbo rinkoje.

Tokio kišimosi į darbo rinkos reguliavimą, nesvarbu ar tai būtų vykdoma firmos, ar valstybės mastu, priešininkai laikosi pažiūros, kad kiekvieną žmogų reikia vertinti pagal jo profesines savybes, o ne pagal lytį, rasę, religinius įsitikinimus ar amžių. Jie tvirtina, kad ypatingų galimybių suteikimas mažumoms gali paskatinti dvigubo standarto taikymo išsilaikimą, o tai pažeistų kitų arbuotojų teises ir priverstų kompanijas priimant žmones į darbą ir keliant jos tarnybos laiptais vadovautis ne tik verslo interesais, bet ir kitais, nesusijusiais su reikalais išskaičiavimais. „Palaikymo politikos“ kritikai mano, kad geriausias būdas padėti tokios kategorijos žmonėms, kurie yra ne naudingoje padėtyje –stimuluoti ekonominį augimą, kas galiausiai padės išspręsti visas problemas.

Nors JAV visuomenėje kaip ir ES šalyse iki šiol dar nėra vieningos nuomonės šiais klausimais, tačiau pasiektas konsensusas (susitarimas) dėl pagrindinių pozicijų sprendžiant šią problemą.

Leistini ir neleistini darbdavių veiksmai:

Mažumų palaikymo savanoriškos priemonės. Firms gali savanoriškai vykdyti priėmimo ir kvalifikuotų socialinių mažumų atstovų paukštinimo tarnyboje programas siekiant pakoreguoti disbalansą tarp savo darbuotojų, jeigu nėra jokių diskriminacijos liudijimų.

Mažumų palaikymo būtinų priemonės. Teismas gali įpareigoti firmas įgyvendinti mažumų palaikymo programas tais atvejais, kai darbdaviai vykdo aiškiai diskriminacinę praktiką mažumų atžvilgiu ir atsisako ją keisti.

Kvotos. Ypatingais atvejais, kai firma akivaizdžiai diskriminuoja mažumų atstovus, teismas gali nustatyti tautinėms mažumoms griežtas kvotas, priimant jų atstovus į darbą ir kopiant karjeros laipteliais. Kvotos – tai kiekybinės normos, nustatančios socialinių mažumų priėmimo skaičių. Kita vertus, savanoriškos kvotos gali sukelti ir įtarimą (teisiniu požiūriu).

Atleidimas iš darbo. Firma neturi teisės atleisti iš darbo darbuotojus, turinčius didelį darbo stažą, vien dėl to, kad suteiktų darbą mažumų atstovams, turintiems žymiai mažesnį darbo stažą.

Parama. Valstybiniai organai gali paremti socialines mažumas, panaudodami ypatingą formą: sudarant sutartis su firmomis, teikti pirmenybę toms, kurių savininkai priklauso socialinėms mažumoms (tokių sandėrių norma iki 5 proc.)

Savikontrolės klausimai.

1. Kokios yra pagrindinės verslo makroetikos problemos?
2. Kas yra valstybinis verslo reguliavimas? Kokiomis kryptimis jis vykdomas?
3. Kokios yra pagrindinės vartotojo teisės? Apibūdinkite jas.
4. Įvardinkite korporacijų santykių su investitoriais etinius aspektus.
5. Kokie santykiai klostosi tarp verslo ir vietinės bendruomenės? Kaip verslas gali padėti sprendžiant bendruomenės problemas?
6. Kaip verslas įtakoja ekologinę problemą?
7. Kas yra „socialinės mažumos“ ir su kokiais problemomis jos susiduria darbo vietoje?

Diskusijos klausimai.

1. *Dirbančių moterų problema: „šeima ar darbas“.* Daugelį metų stambios JAV korporacijos draudė jaunoms moterims dirbti darbus susijusius su pavojingomis cheminėmis medžiagomis, kurios gali pakenkti būsimo kūdikio sveikatai . Dėl tokios politikos moterys prarado 20 mln. palyginti gerai apmokamų darbo vietų .Tik 1991 m. klausimas buvo išspręstas, kai JAV Aukščiausiasis Teismas tokią politiką, nukreipą atrodo kilniam tikslui būsimo vaisiaus (kūdikio) sveikatos išsaugojimui , pripažino kaip neteisėtą lyčių diskriminacijos formą. Toks sprendimas sudarė galimybę amerikiečių moterims, o ne kompanijos nuspręsti, ar verta užsiimti veikla, kuri gali pakenkti būsiamam vaikui ar ne.

Ką jūs galite pasakyti dėl šios problemos ir jos sprendimo.

2. *Akcija prieš nelicenzijuotų programų naudojimą.* 1999 m. kai kurios amerikiečių kompanijos paskelbė kovos su nelicenzijuotų programų naudojimo Rusijoje akciją. Pagal šią akciją, bet kuris Rusijos gyventojas galėjo pranešti į firmos atstovybę apie nelicenzijuotų programų panaudojimą jo darbo vietoje (darbovietėje). Rusų specialistai apkaltino amerikiečių firmas skatinant nesveikas “skundimo” aistras.

Pateikite minėtos situacijos etinę analizę.

Literatūra

- Churrchile G.A., Paul P.J.Jr. Marketing: Creating Value for Customers. USA: Irv. 1995.
- Hill J. Benefiting Business and The Environment. Institute of Business Ethics. London. 1998.
- Braybrooke D. Ethics in the World of Business. N.Y. 1983.
- Ethical Issues in Business . Danaldson T., Werhane P.H. (Ed.) . Englewood Clifs. 1989
- Ethics in Perspective. Struhl K. O. (Ed.) N.Y. 1995
- Webley S. Codes of Ethics and International Business. Institute of Business Ethics, Londoin, 1999.
- Walton C.L. Corporate social responsibilities. New York, 1999.
- Berenbeim R.E. Corporate Ethics. New York, 2000.
- Goyder g. The Responsible Company. Bassill Blaskwell, Oxford, 1999.
- Teorija morali i etika biznesa // Pod. red. B.A. Gvozdannogo M.:, 1995.
- Wells W., Burnett J. Mariartys S. Advertising: Principles and Practice, Oreptire Hall, Inc. 1989.
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius, 1999

Priedas.

LIETUVOS RESPUBLIKOS
MOKESČIŲ UŽ APLINKOS TERŠIMĄ ĮSTATYMAS

Mokesčiai už aplinkos teršimą yra aplinkos apsaugos ekonominio mechanizmo elementas, skatinantis mažinti teršimą bei neigiamą jo poveikį aplinkai.

Šiame įstatyme:

didžiausia leistina tarša (DLT) - didžiausiai leistinas teršiančiųjų medžiagų kiekis, išmetamas į aplinką iš atskiro teršimo šaltinio per laiko vienetą, kuris, įvertinus kitų teršimo šaltinių poveikį ir įmonių plėtojimo perspektyvą, neviršija nustatytų aplinkos kokybės normų;

laikina leista tarša (LLT) - laikinai leistas teršiančiųjų medžiagų kiekis, išmetamas į aplinką per laiko vienetą, nustatomas laikotarpiui iki bus pasiektas DLT;

normatyvas - apmokestinamuoju laikotarpiu leistas išmesti į aplinką teršalų kiekis (DLT ar LLT).

- 0 Lietuvos Respublikos mokesčių už aplinkos teršimą įstatymas įsigalioja nuo 1991 m. liepos 1 dienos.
- 1 Mokesčių už aplinkos teršimą tarifai keičiami ir papildomi nustačius mokesčius už Lietuvos Respublikos mokesčių už aplinkos teršimą įstatyme nenurodytas teršimo rūšis, apmokestinus naujas teršiančiąsias medžiagas ir teršimo šaltinius, keičiantis ekologinei-ekonominei situacijai Lietuvos Respublikoje, taip pat nustačius ekologinius normatyvus.

- 2 Įpareigoti Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos departamentą iki 1994 m. gegužės 15 d. sudaryti sutartį su Kavarsko valstybine vandens perkėlimo įmone dėl vandens perkėlimo iš Šventosios upės į Nevėžio upę ir garantuoti šių darbų finansavimą.
- 3 Nustatyti, kad mokesčiai pagal pagrindinį ir lengvatinį tarifus įskaitomi į gamybos kaštus. Šių mokesčių 70 procentų mokama į savivaldybių gamtos apsaugos fondus, o 30 procentų - į Lietuvos Respublikos valstybės biudžetą. Susivienijimas „Akmencementas“, Mažeikių naftos perdirbimo gamykla, Jonavos „Azotas“, Kėdainių chemijos gamykla moka į savivaldybių gamtos apsaugos fondus 50 procentų ir 50 procentų - į valstybės biudžetą. Lietuvos valstybinė rajoninė elektrinė atitinkamai - 10 procentų ir 90 procentų, Panevėžio mieste ir rajone esančios įmonės, išmetančios teršalus į Nevėžio upę, atitinkamai - 50 procentų ir 50 procentų.
- 4 Mokesčiai energetikos įmonėms diferencijuojami pagal kuro rūšis.
Lėšos, gautos taikant ekonomines sankcijas, išieškomos iš mokėtojai liekančio pelno į Valstybinį gamtos apsaugos fondą.

I. MOKESČIŲ OBJEKTAS IR MOKĖTOJAI

- Mokesčių objektas yra išmetami į aplinką fiziniai, cheminiai ar biologiniai teršalai, neigiamai veikiantys žmogų ir aplinką. Mokesčiai nustatomi atsižvelgiant į teršalų kiekį, kenksmingumą, normatyvą bei jo įgyvendinimo laiką.
- Mokesčius už aplinkos teršimą moka juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie teršia aplinką ir kuriems nustatyti normatyvai.

II. MOKESČIŲ TARIFAI IR JŲ NUSTATYMO TVARKA

1. Mokesčių tarifai nustatomi vienai teršalų tonai. Vandens ir atmosferos teršalams mokesčių tarifai pagal nukrypimo nuo normatyvo dydį skirstomi į:
 - 1) pagrindinį;
 - 2) padidintą;
 - 3) lengvatinį.
2. Už vandens teršimą teršėjas apmokestinamas:
 - 1) neviršijus nustatyto normatyvo - pagal pagrindinį tarifą, pateiktą šio įstatymo 1 priedėlyje;

2) viršijus nustatytą normatyvą - pagal padidintą tarifą, apskaičiuojama pagal 3 priedėlio 1 formulę.

3. Už teršalų išmetimą į atmosferą iš stacionarinių šaltinių teršėjas apmokestinamas:

1) neviršijus nustatyto normatyvo - pagal pagrindinį tarifą, pateiktą šio įstatymo 2 priedėlyje;

2) viršijus nustatytą normatyvą - pagal padidintą tarifą, apskaičiuojama:

a) energetikos objektams pagal 3 priedėlio 1 formulę,

b) pramonės įmonėms pagal 3 priedėlio 2 formulę.

Įmonė už kiekvieną išmetamų teršalų toną iš mobilių taršos šaltinių moka pagal pagrindinį tarifą, pateiktą šio įstatymo 2 priedėlyje.

Transporto priemonės su veikiančiais neutralizatoriais neapmokestinamos.

- 0 Išmetus mažesnę negu DLT normatyvas teršalų kiekį, pagrindinis tarifas mažinamas pagal 3 priedėlio 3 formulę.
- 1 Juridiniai ir fiziniai asmenys, savo lėšomis įgyvendinantys gamtos saugos priemones, mažinančias teršimą ne mažiau kaip 25 procentais, atleidžiami nuo mokesčių pagal pagrindinį tarifą padarytoms išlaidoms padengti, bet ne ilgiau kaip 3 metams.
- 2 Juridiniai ir fiziniai asmenys, nustatyta tvarka nevykdantys teršalų išmetimo apskaitos, mokestį moka pagal valstybinės aplinkos apsaugos kontrolės pareigūnų nustatomą išmetamų teršalų kiekį.

III. MOKĖJIMO TVARKA IR KONTROLĖ

- 1) Mokesčius pagal nustatytą formą apskaičiuoja ir moka šių mokesčių mokėtojai.
- 2) Mokesčiai mokami avansiniais mokėjimais lygiomis dalimis nuo metinių mokesčių sumos, apskaičiuotos pagal pagrindinį tarifą už normatyvinį teršalų kiekį kas ketvirtį iki kito ketvirčio pirmojo mėnesio 15 dienos. Metų pabaigoje mokesčių suma perskaičiuojama pagal faktinį išmestų teršalų kiekį ir iki vasario 1 dienos metiniai apskaičiavimai pateikiami Valstybinei mokesčių inspekcijai.
- 3) Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos ministerija kartu su Valstybine mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos kontroliuoja mokesčių apskaičiavimo teisingumą. Už nuslėptų teršalų kiekį mokamas mokestis ir taikoma dešimteriojo tarifo dydžio bauda.
- 4) Laiku neapmokestinanti mokėtojai apmokestinami, mokestis išieškomas, grąžinamas bei patikslinamas Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka.

- 5) Laiku nesumokėjus mokesčių, imami delspinigiai Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka.

MOKESČIŲ UŽ VANDENS TERŠIMĄ PAGRINDINIAI TARIFAI

Teršalas	Tarifas lt/t	Teršalas	Tarifas lt/t
1. Aliuminis	928	2. Arsenas	9280
3. Atrazinas	92800	4. Azotas bendras	232
5. BDS5	232	6. Benz(a)pirenas	92800000
7. Benzolas	928	8. Chloridai	1
9. Chlorofosas	92800000	10. Chromas bendras	46400
11. Cianidai	9280	12. Cinkas	46400
13. 2,4 - D	4640	14. DDT, DDE, DDD	92800000
15. Dalaponas	232	16. Fenoliai	464000
17. Fluoridai	928	18. Formaldehidas	4640
19. Fosfamidai	331760	20. Fosforas bendras	789
21. Furfurolas	464	22. Geležis	1531
23. Gyvsidabris	4640000	24. Kadmis	92800
25. Kalcis	3	26. Kalis	9
27. Karbamidas	93	28. Kobaltas	92800
29. Ksilolas	9280	30. Magnis	12
31. Manganas	46400	32. Metanolis	4640
33. Nafta ir jos produktai	9280	34. Naftalinas	116000
35. Natrio trichloracetatas	13456	36. Nikelis	46400
37. Prometrinas	9280	38. Rodanidai	4640
39. Simazinas	92800000	40. SPAM (detergentai)	4640
41. Stibis	9280	42. Stiolas	4640
43. Sulfatai	5	44. Sulfidai	92800000
45. Suspenduotos medžiagos	46	46. Švinas	35312
47. Terpentinas	2320	48. Toluolas	928
49. Vanadis	464000	50. Varis	92800
51. Vinilacetatas	2320		

Iš Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono įmonių į Nevėžio upę išmetamiems teršalams pagrindiniai tarifai didinami 2 kartus.

Į sąrašą neįrašytoms medžiagoms, kurioms didžiausia leistina koncentracija (DLK) nustatyta, išskyrus azotą neorganiniuose junginiuose, tarifai (T) apskaičiuojami pagal formulę:

$T = 464 \times A_i$, kur A_i - i-os medžiagos santykinio agresyvumo rodiklis, apskaičiuojamas pagal "Gamtos saugos priemonių įgyvendinimo ekonominio efektyvumo nustatymo ir ekonominių nuostolių, kuriuos patiria liaudies ūkis dėl aplinkos užterštumo, įvertinimo laikinąją metodiką" (Patvirtinta TSRS valstybinio plano komiteto, TSRS Mokslų Akademijos Prezidiumo 1983 m. spalio 21 d. Nr. 254/284/134 nutarimu. Maskva, "Ekonomika", 1986).

MOKESČIŲ UŽ ATMOSFEROS TERŠIMĄ PAGRINDINIAI TARIFAI

Teršalas	Tarifas lt/t	Teršalas	Tarifas lt/t
1. Acetaldehidas	208	2. Acetonas	11
3. Acto rūgštis	71	4. Akroleinas	600
5. Aliuminio oksidai	190	6. Amoniakas	52
7. Angliavandeniliai	6	8. Anglies oksidas	5
9. Anglies tetrachloridas	10	10. Arseno oksidas	7905
11. Azoto oksidai (perskaičiavus į NO ₂)	206	12. Azoto rūgštis	142
13. Bario chloridas	2236	14. Benzaldehidas	104
15. 3,4 - Benz(a)pirenas	6300000	16. Benzilo alkoholis	43
17. Benzinas (perskaičiuojant į anglį)	6	18. Benzolas	55
19. Boro rūgštis	87	20. Butadienas 1-	3 8
21. Butanolis (butilo alkoholis)	39	22. Butilacetatas	9
23. Chloras	447	24. Chlorbenzolas	17
25. Chloroformas	224	26. Chloroprenas	3873
27. 6-valenčio chromo neorganiniai junginiai (CRO ₃)			50000
28. Ciano vandenilis	1410	29. Cikloheksanonas	73
30. Cinko oksidas	1225	31. Dibutylftalatas	173
32. Dichlordifluormetanas (freonas-12) 1		33. Dichloretanas	12
34. Difluorchormetanas (freonas-22) 1		35. Dimetiletanolaminas	548
36. Dimetilformamidas	71	37. Druskos rūgštis	78
38. Etanolis (etilo alkoholis) 1		39. Etilacetatas	17
40. Etilbenzolas	39	41. Etilenas	4
42. Etileno oksidas	224	43. Epichlorhidrinas	87
44. Fenolas	1550	45. Floro junginiai	4900
46. Fluoro vandenilis	4900	47. Fluortrichlormetanas (freonas-11) 1	
48. Formaldehidas	1200	49. Fosforo anhidridas	347

50. Furfurolas	66	51. Gyvsidabrio neorganiniai junginiai (Hg)	112000
52. Kadmio oksidas	35355	53. Kanifolijos fliusas	27
54. Kaprolaktamas	50	55. Kobalto oksidas, metalinis kobaltas	8650
56. Ksilolas	12	57. Maleino anhidridas	173
58. Manganas ir jo oksidai (perskaičiavus į MnO ₂)	35350	59. Matanolis (metilo alkoholis)	25
60. Metilakrilatas	87	61. Metilchloroformas (1,1,1-trichlorešanas)	20
62. Metileno chloridas	2	63. Metilmerkaptanas	14450
64. Naftalinas	316	65. Natrio, magnio, kalio, kalcio, geležies, stroncio, molibdeno, volframo, bismuto oksidai	76
67. Natrio šarmas	1096	66. Natrio sulfatas	39
69. Nikelio sulfatas	27375	68. Nikelis ir jo oksidai	27375
71. Perchloretilenas	50	70. Ozonas	1061
73. Seleno oksidas (IV)	86603	72. Selenas amorfinis	245
75. Sieros rūgštis (H ₂ SO ₄) ir SO ₃	245	74. Sieros anhidridas (SO ₂)	110
Teršalas	Tarifas lt/t	76. Sieros vandenilis	274
77. Silicio dioksidas	4166	Teršalas	Tarifas lt/t
		78. Skruzdzlių rūgštis	87
79. Stiolas	387		
81. Sviesto rūgštis	123	80. Suodžiai	208
83. Terpentinas	2	82. Švino neorganiniai junginiai (Pb)	112000
85. Trichloretilenas	12	84. Trichlorešanas	19
		86. 1,1,2-trifluor-1,2,2-trichlorešanas (freonas-113)	0,3
88. Toluolas	7	87. Trikrežolis	775
90. Vinilacetatas	32	89. Vanadžio pentoksidas (dulkės)	6125
		91. Vinilo chloridas	1732
93. Anglies pelenai: Donecko, Pamaskvio	350	92. Akmens anglies dulkės	200
Beriozovo, Nazarovo, Angreno	300	Kuznecko, Ekibastuzo, Karagandos	400
95. Durpių pelenai (vidutiniškai)	300	94. Cemento gamybos dulkės (vidutiniškai)	225
		96. Gipso, klinčių, kalkių, džiovinto bei degto molio dulkės	125
		97. Kietos dalelės, išmetamos transporto priemonių ir mechanizmų	1500
99. Talko dulkės	175	98. Organinės ir neorganinės dulkės	98
		100. Žėručio dulkės	350

* Į sąrašą neįrašytoms medžiagoms, kurioms didžiausia leistina koncentracija (DLK) nustatyta, tarifai (T) apskaičiuojami pagal formulę:

$T = 5 \times A_i$, kur A_i - i-os medžiagos santykinio agresyvumo rodiklis, apskaičiuojamas pagal "Gamtosaugos priemonių naudojimo ekonominio efektyvumo nustatymo ir ekonominių nuostolių, kuriuos patiria liaudies ūkis dėl aplinkos užterštumo, įvertinimo laikinąją metodiką"

PADIDINTO IR LENGVATINIO TARIFO APSKAIČIAVIMAS

$$1) TP = TO \times (1 + F/N),$$

$$2) TP = TO \times (1 + 4 \times F/N),$$

$$3)* TL = TO \times (1 - 2 \times (N-F/N),$$

kur TO - pagrindinis tarifas (rb/t),

TP - padidintas tarifas (rb/t),

TL - lengvatinis tarifas (rb/t),

F - faktinis išmetamų teršalų kiekis (t),

N - normatyvas (t).

* Mažiau kaip 50 procentų DLT neapmokestinama.

1996.12.06 PADARYTI PAKEITIMAI

- 0 Nuostolių, padarytų gamtai sunaikinus arba sužalojus gamtinius kraštovaizdžio kompleksus bei objektus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems baziniams tarifams indeksuoti - 1,121;
- 1 mokesčių už durpes, kaip valstybinius gamtos išteklius, baziniams tarifams indeksuoti:
- 2 už mažaskaides durpes eksportui - 1,0024;
- 3 už kitas durpes - 1,012;
- 4 mokesčių už valstybinius gamtos išteklius (išskyrus durpių išteklius) ir verslinę žuvų išteklių naudojimą tarifams indeksuoti - 1,121.
- 5 Kadangi VKI neindeksuotu laikotarpiu (1996 m. lapkričio mėn. kainas palyginus su 1995 m. lapkričio mėn.) buvo 1,15, todėl žemiau pateikiamų aplinkosauginių mokesčių ir gamtai padarytų nuostolių dydžių indeksavimo koeficientai 1997 m. I ketvirtį lieka tokie patys kaip ir 1996 m. IV ketvirtį, t.y.:
- 6 Nuostolių, padarytų gamtai pažeidus aplinkos apsaugos įstatymus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems nuostolių dydžiams indeksuoti - 136,64;
- 7 mokesčių už aplinkos teršimą tarifams indeksuoti - 156,26;
- 8 valstybiniais gamtos paminklams padarytų nuostolių dydžiams indeksuoti - 337,37.

1997 M. BALANDŽIO 17 D. PADARYTI PAKEITIMAI

- 0 nuostolių, padarytų gamtai, pažeidus aplinkos apsaugos įstatymus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems nuostolių dydžiams indeksuoti - 163,97;
- 1 mokesčių už aplinkos teršimą tarifams indeksuoti - 187,51;
- 2 valstybiniais gamtos paminklams padarytų nuostolių dydžiams indeksuoti - 404,84;
- 3 nuostolių, padarytų gamtai sunaikinus arba sužalojus gamtinius kraštovaizdžio kompleksus bei objektus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems baziniams tarifams indeksuoti - 1,169;
- 4 mokesčių už valstybinius gamtos išteklius (išskyrus durpių išteklius) ir verslinį žuvų išteklių naudojimą tarifams indeksuoti - 1,169;
- 5 mokesčių už durpes, kaip valstybinius gamtos išteklius, baziniams tarifams indeksuoti:
- 6 už mažaskaides durpes eksportui - 1,0112;
- 7 už kitas durpes - 1,056.

1997 M. BIRŽELIO 20 D. PADARYTI PAKEITIMAI

- 0 mokesčiams už valstybinius gamtos išteklius (išskyrus durpių išteklius) ir verslinį žuvų išteklių naudojimą tarifams indeksuoti - 1,184;
- 1 nuostolių, padarytų gamtai sunaikinus arba sužalojus gamtinius kraštovaizdžio kompleksus bei objektus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems baziniams tarifams indeksuoti - 1,184;
- 2 mokesčių už durpes, kaip valstybinius gamtos išteklius, baziniams tarifams indeksuoti:
- 3 už mažaskaides durpes eksportui - 1,014;
- 4 už kitas durpes - 1,070.
- 5 Kadangi VKI neindeksuotu laikotarpiu (1997 m. gegužės mėn. kainas palyginus su 1997 m. vasario mėn. kainomis) buvo 1,013, žemiau pateikiamų aplinkosauginių mokesčių ir gamtai padarytų nuostolių dydžio indeksavimo koeficientai 1997 m. III ketvirtį lieka tokie patys, kaip ir buvo II ketvirtį, t.y.:
- 6 valstybiniais gamtos paminklams padarytų nuostolių dydžiams indeksuoti - 404,84;
- 7 nuostolių, padarytų gamtai, pažeidus aplinkos apsaugos įstatymus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems nuostolių dydžiams indeksuoti - 163,97;
- 8 mokesčių už aplinkos teršimą tarifams indeksuoti - 187,51.

1997 M. RUGSĖJO 29 D. PADARYTI PAKEITIMAI

- 0 mokesčiams už valstybinius gamtos išteklius (išskyrus durpių išteklius) ir verslinį žuvų išteklių naudojimą tarifams indeksuoti - 1,2;

- 1 nuostolių, padarytų gamtai sunaikinus arba sužalojus gamtinius kraštovaizdžio kompleksus bei objektus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems baziniams tarifams indeksuoti - 1,2;
- 2 mokesčių už gintaro išteklius tarifams indeksuoti - 1,021;
- 3 mokesčių už durpes, kaip valstybinius gamtos išteklius, baziniams tarifams indeksuoti:
- 4 už mažaskaides durpes eksportui - 1,017;
- 5 už kitas durpes - 1,084.
- 6 Kadangi VKI neindeksuotu laikotarpiu (1997 m. rugpjūčio mėn. kainas palyginus su 1997 m. vasario mėn. kainomis) buvo 1,026, žemiau pateikiamų aplinkosauginių mokesčių ir gamtai padarytų nuostolių dydžio indeksavimo koeficientai 1997 m. IV ketvirtį lieka tokie patys, kaip ir buvo III ketvirtį, t.y.:
- 7 valstybiniais gamtos paminklams padarytų nuostolių dydžiams indeksuoti - 404,84;
- 8 nuostolių, padarytų gamtai, pažeidus aplinkos apsaugos įstatymus, skaičiavimo metodikoje nustatytiems nuostolių dydžiams indeksuoti - 163,97;
- 9 mokesčių už aplinkos teršimą tarifams indeksuoti - 187,51.

11. Tema. ETIKETAS VERSLO ORGANIZACIJOJE IR UŽ JOS RIBŲ

1. Etiketas ir kasdieninis elgesys organizacijoje.
2. Dalykinio etiketo reikalavimai
3. Dalyvavimo renginiuose etiketas.
4. Tarptautinio bendradarbiavimo etiketas.

11.1. Etiketas ir kasdieninis elgesys organizacijoje.

Žmonių bendravimas reikalauja laikytis tam tikrų elgesio normų. Kitaip tariant, individo bendravimas visuomenėje turi tam tikrą normatyvumo pobūdį, tai yra, jis privalo laikytis normų sistemos, etiketo.

Etiketas (pranc. *etiquette*- nustatyta formali ceremonijų tvarka) tai kurios nors visuomenės ar jos dalies (socialinės grupės) tinkamo elgesio ir laikysenos normos, žmonių priimtose tarpusavio bendravimo mandagumo taisyklės ir formos. Etiketas neretai įvardijamas kaip žmonijos istorijoje susiklostęs kultūros elementas, tam tikras formalus ritualizuotas elgesys, kartais reguliuojamas griežtai nustatytos tvarkos (ypač tai būdinga diplomatiniam, „rūmų“, „aukštuomenės“, tam tikros profesinės veiklos konkrečių funkcijų, o taip pat - įvairaus lygio priėmimų, susitikimų metu). Etiketas įgalina išskirti žmones, su kuriais bendraujame, parodyti jų reikšmingumą, pademonstruoti savo požiūrį į juos – pagalbą ir mandagumą. Taigi etiketo paskirtis dvejopa: funkcinė ir dorovinė.

Funkcinė paskirtis. Etiketas tvarko, disciplinuoja, optimizuoja dalykinį bendravimą, sukurdamas jam palankų psichologinį klimatą, supaprastindamas žmonių santykių reguliavimą. Jis taip pat diferencijuoja visuomenę, kiekvieną jos atstovą versdamas elgtis pagal atitinkamą socialinį, profesinį, komunikatyvinį statusą, tam tikrą vaidmenį. Etiketas pritaikytas tipiškomis situacijoms, todėl jis sutaupo žmonių laiką ir bendraujant eikvojama dvasinę energiją; drauge suteikia jų poelgiams patraukumo. O šis ypač lemia individo socialinės veiklos sėkmę. Etiketas – žmonių bendravimo sąlyga, kuri kuria terpę turtingesniems ryšiams, efektyvesniam susikalbėjimui bei našesnei veiklai. Mandagumas, taktiškumas, dėmesys kolegai, interesantui, klientui ir t.t. sukuria reputaciją firmai ir atskiram verslininkui. O geras vardas, puikus verslininko, meistro, profesionalo įvaizdis yra pelningas. Etiketas padeda subtiliau ir geriau išreikšti asmenybės elgesio esmę, leidžia psichologiškai lengviau prisitaikyti prie situacijos ir daryti poveikį

kitiems; jis taip pat padeda išvengti konfliktų arba neskausmingai juos išspręsti. Dalykinei profesinei veiklai, verslo partnerystei šios etiketo funkcijos yra neįkainojamos..

Dorovinė paskirtis. Etiketas išreiškia ir tam tikrus moralinius principus, mandagumo, padorumo, pagarbos, geranoriškumo, humaniškumo reikalavimus. Profesinėje veikloje etiketo nepaisymas pastebimas daug greičiau negu dorovės subtilybės. Todėl čia ypač reikalaujama mandagumo, išorinio disciplinuotumo. Dalykinėje etikoje būtina jausmų disciplina, emocinis neutralumas arba pozytyvumas – ir griežtai draudžiamas negatyvumas. Ne tik išoriškai negražu, bet ir moraliai nepadoru primesti savo negatyvias jausmines būsenas klientams, interesantams, kolegoms.

Taigi etiketas yra empyriškai matomos – išorinės – žmonių elgesio formos. Joms skleisti sąlygas sudaro moralinės vertybės. Etiketo normose suformuluota viena iš svarbių etinių vertybių – besąlygiškos pagarbos, palankumo kitam individui imperatyvas bei jo išraiška. Dar I. Kantas pastebėjo, kad gražus elgesys stimuliuoja dorovinius jausmus bei mintis. Per išorinę provokuojamos ir vidinės moralinės nuostatos. Anglų filosofas Francis Baconas (1561 – 1626) teigė, kad etiketas – tai turtas, kuriuo reikia mokytis naudotis: jis padeda pasiekti tikslą, sukurti gerą įvaizdį ir patraukti savo pusėn.

Etiketo taisyklės palengvina bet kokios organizacijos veiklą, nepriklausomai nuo jos dydžio ir veiklos pobūdžio, ar tai namų ūkis, ar maža įstaigėlė, ar tarptautinė korporacija. Kaip kelio ženklai ir eismo taisyklės, taip įstaigoje puoselėjamos elgesio normos saugo firmos reputaciją, o jos tarnautojus nuo konfliktų ir ižeidinėjimų. Nors visur įprasta mandagiai elgtis, verslo pasaulyje gero elgesio sąvoką formuoja kiekvienos kompanijos stilius ir tradicijos. Jei vienokia apranga tiks dirbant reklamos agentūroje, tai banke ar advokatų kontoroje ji gali būti nepriimta. Vienose įstaigose darbuotojai visuomet vadinami vardais, o kitose į viršininką įprasta kreiptis *pone ar poniam*. Gerai, jei pasiseks dirbti kompanijoje, kuri turi surašytas elgesio taisykles. Priešingu atveju stebėkite kitur.

Akivaizdu, kad kitų pasitikėjimą galima pelnyti tik garbingai elgiantis su kitais žmonėmis. Kad ir koks protingas būtų darbuotojas, be kolegų paramos jis negalės gerai atlikti savo pareigų. Dirigentas gali diriguoti tik tuomet, jei orkestras jam paklūsta. Visų lygių kompanijos darbuotojai privalo būti padorūs. Elementarų sąžiningumą ir pagarbą turi rodyti abi pusės: ir darbdavys, ir darbuotojai:

- Dirbti visą darbo dieną;
- Nesimuliuokite. Skųskitės liga tik tuomet, jei iš tiesų sergate
- Firmoslėšas naudoti pagal paskirtį;
- Įspėti bendradarbius, kad neslėpsite melo ir pats nemeluosite;
- Firmos blankus naudoti tik tarnybiniams reikalams;

- Sąžiningai deklaruoti savo išlaidas;
- Kuo rečiau skambinti asmeniniais reikalais;
- Telefakso ryšiu naudotis tik tarnybiniais reikalais.

Organizacijos etiketas reikalauja rūpintis bendradarbiais ir skirti jiems dėmesį. Kartais net vieno asmens elgesys gali žymiai pagerinti ar pabloginti firmos įvaizdį, sukurti jaukią darbinę atmosferą. Tam reikia tik pasistengti:

- Būti punctualiam: neverskite kitų laukti; jei jūs įpratęs vėluoti į darbą, į susitikimus ar nespėjat atlikti užduočių - neteksit pasitikėjimo.
- Nustatyti realius darbo atlikimo terminus: jūsų darbuotojai turi gauti pakankamai laiko užduočiai įvykdyti.
- Visuomet pagirti tuos, kurie gerai atlieka užduotis ar stengiasi tobulėti.
- Visus vertinti pagal nuopelnus: nesisavinti svetimos šlovės.
- Būti tvarkingam: sutvarkyti bendras patalpas - virtuvę ar posėdžių salę; jei išipylėte paskutinį kavos puoduką, užplikyte šviežios kavos.
- Gražinti bendradarbiui visus skolintus daiktus: knygą, pieštuką ar lietsargį. Mažas skolas lengva pamiršti, tačiau kreditorius visuomet prisimins, paskolinęs jums litą ar kitą.
- Gerbti visų privatumą: nesirausti po bendradarbių stalčius ir neskaityti svetimų užrašų.
- Jei bendradarbis atrodo liguistai, nusiminęs, palaukti, kol jis pats pasipasakos; jei jis pažįstamas artimiau, pasiteirauti „Ar gerai jautiesi?“.
- Nebūti įkyriam: dažnai užsukdamas paplepėti, gali trukdyti, erzinti darbščius darbuotojus.
- Padėti kolegoms: jei kuris turi asmeninių problemų ar nesiseka darbe, užjausti jį - padovanokite gėlių su geros nuotaikos linkėjimais.
- Užjausti ir pasirūpinti atleistu iš darbo kolega: padėk jam susirasti darbą; retkarčiais paskambinti, kad pakelt jam nuotaiką.
- Jei kas nors padaro jums malonaus, padėkoti rašteliu.

Šių nuostatų laikymasis padeda sukurti jaukią bendradarbiavimo atmosferą. Žmogus ir kritiškiausiu momentu nebus paliktas likimo valiai - jis paprasčiausiai jaus, kad jis aplinkiniams yra vertingas kaip žmogus. Reikia prisiminti, kad mes visi turim savo temperamentą ir mūsų kiekvieno požiūris vienu ar kitu klausimu tikrai skiriasi. Todėl vidinė harmonija firmoje yra būtina.

Ką turėtų atminti darbdavys (verslininkas)

Darbdavys - visos įmonės personalo pavyzdys. Jo elgesys, rodomos pastangos, lankstumas vienoje ar kitoje situacijoje formuoja firmos įvaizdį. Žymus amerikiečių elgesio tyrinėtojas D.Karnegis pateikia tokias rekomendacijas vadovui:

- Nuoširdžiai domėtis žmonėmis.
- Dažniau šypsokitės.
- Kiekvienam žmogui jo vardas yra pats geriausias.
- Pradėkite pokalbį ta tema, kuri domina pašnekovą.
- Nuoširdžiai leiskite žmogui pajusti jo pranašumą.
- Vienintelis būdas laimėti ginčą yra jo išvengimas.
- Jei norite žmones kuo nors įtikinti, stenkitės į daiktus žiūrėti jo akimis.
- Į kito žmogaus idėjas ir norus žiūrėkite pritariamai (nekritikuokite).

Vadovui dažnai tenka susidurti ir su ne itin maloniomis situacijomis, kurios reikalauja nemažai vidinių pastangų. Viena jų - pranešti darbuotojui apie jo atleidimą. Tokiu atveju svarbiausia gerai išanalizuoti esamą situaciją ir priimti reikiamą (tinkamą) sprendimą: geriausia pranešti šią žinią darbuotojui savaitės pradžioje (nes atleisdami penktadienį sugadinsite jam visą savaitgalį); atgavęs pusiausvyrą atleistasis sės prie telefono ir pradės ieškoti naujo darbo. Būtina pasitarti su darbuotoju, kaip apie tai pranešti bendradarbiams. Šią žinią visuomet pranešti asmeniškai - savo ar darbuotojo kabinete (čia darbdaviui išėjus, jis gali užsirakinęs verkti, pykti ar skambinti draugams). Pokalbis neturėtų trukti ilgiau kaip dešimt penkiolika minučių. Kalbėti reikėtų su užuojauta, bet tvirtai. Paminėkite visus atleidžiamo darbuotojo privalumus, paaiškinkite savo sprendimą: „Jūs neatitiktote mūsų keliamų reikalavimų“ arba „Jūsų elgesys kelia problemų“. Jei tik įmanoma, sušvelninkite padėtį, pasiūlydami pasirinkti atleidimo terminą arba pačiam atsistatydinti (kai kurie nori atsistatyti patys ir netekti bedarbio pašalpos, kad tik išvengtų atleidimo pažeminimo). Kaip matome iš šio pavyzdžio, darbdavys panašiose situacijose turi elgtis ypatingai diplomatiškai bei taktiškai.

Etiketo laikymasis - svarbi ir sėkminga bendradarbiavimo su partneriais sąlyga.

Verslo partnerių bendravimas - veikla, turinti savo dėsnius, kuriuos reikia išmanyti, taisykles, kurias taikant bendravimas teikia malonumą ir leidžia pasiekti geidžiamą rezultatą. Etiketas, būdamas žmonių bendravimo priemonė, padeda sukurti pagarbią verslo partnerių bendravimo aplinką, leidžia laikytis partnerių lygiateisiškumo, lygiavertiškumo, džentelmeniškumo principų, išreiškia dėmesį, rodomą vienas kitam. Nesilaikant etiketo normų, neįmanoma protingai svarstyti reikalų, keistis nuomonėmis, bendrai ieškoti tiesos. Net susidūrus skirtingiausiomis pažiūroms, įsitikinimams, nuostatoms, etiketas gali

neleisti, kad nuomonių skirtumas peraugtų į tarpusavio įžeidinėjimą, žmogaus orumo niekinimą. Etiketas, apsaugodamas kiekvienos asmenybės orumą, padeda plėtoti humaniškus tarpusavio santykius.

Gera perprasti dalykinę etiketą, paisyti verslo pasaulyje pripažintų normų ir nerašytų taisyklių - tai verslininko kelias į sėkmę. Todėl verslininkas privalo žinoti dalykinio etiketo abėcėlę, kurioje svarbu viskas: ne tik verslininko išvaizda ir manieras, bet ir jo biuro ar kontoros interjeras, čia dirbančių darbuotojų elgesys su klientais.

11.2. Dalykinio etiketo reikalavimai.

Verslininko išvaizda

Bendra išvaizda pasako apie žmogų daugiau nei žodinis bendravimas. Taip jau yra gyvenime, kad apie žmones sprendžiame pirmiausia iš išvaizdos, nes kaip tik pirmasis išpuodis dažnai daug lemia. Nustatyta, kad 15% to, ką žmonės žino vieni apie kitus, yra pagrįsta pastebėjimais ir interpretuotais nežodiniais signalais. Tokie signalai yra pateikiami vaizdu ir susideda iš dviejų dalių:

- aprangos,
- kūno kalbos.

Apranga - tai ne tik drabužiai. Jai priskiriamos ir visos šalutinės išvaizdos dalys:

- aprangos priedai,
- šukuosena,
- kvepalai,
- makiažas.

Tinkamai suderintos šios dalys suteikia žmogui pageidaujamą įvaizdį, t.y. sukuria patikimo, įtakingo, pastovaus, malonaus, kompetetingo žmogaus įvaizdį. Atsitiktinai pasirinktos aprangos dalys perteikia visiškai kitokį asmens įvaizdį, būtent - paviršutiniško, nepasitikinčio savimi, aikštingo, turinčio prastą skonį. Tokia išvaizda gali pakenkti verslo sėkmei.

Didelės drabužių kolekcijos verslininkui nereikia, bet keletas gerai pasiūtų, gero tamsaus audinio kostiumų tikrai praverčia. Juostuotas tamsiai mėlynas kostiumas - universalusiasia visų pasaulio vadybininkų uniforma. Įprasta kelnės ir švarką pirkti truputėlį didesnius, nes vilkint tokius kostiumus jaučiamasi geriau, laisviau.

Marškinius ir švarkus vyrai turi rinktis šviesių spalvų, siauromis juostelėmis. Rankogaliai turi būti išlinde iš po švarko per du centimetrus. Kaklaraištis - iš natūralaus šilko, be ryškių papuošimų, batai -

tamsūs, iš brangios odos, visada kruopščiai nublizginti. Tamsios, prie kostiumo priderintos kojinės taip pat ne mažiau svarbi aprangos dalis.

Moterims verslininkėms patariama dėvėti laisvus, patogius kostiumėlius, tarp drabužių, skirtų priėmimams, neturi būti kelnų ir mini sijonėlių, netinka šiuo atveju ir suknelės, pasiūtos iš sintetinės medžiagos.

Verslo partneriams užsieniečiams labai nepatinka apsileidimas ir nevalyvumas. Todėl vykstantis į komandiruotę verslininkas neturi pamiršti net keletą marškinių ir juos privalo keisti kiekvieną dieną. Kelnės ir švarką pravartu keisti kas dvi dienas. Džinsų ir megztinių šiuo atveju geriau atsisakyti.

Europoje net per šalčius niekas nenešioja kepurų, todėl sumani moteris jau oro uoste turi atsisakyti kepurės ir aulinių batų. Europoje madingi puspalčiai, puskailiniai, lietai. Jei negalima apsieti be striukės - ji turi būti vilnonė arba iš plonos odos.

Ne mažiau svarbu ir tai, kaip atrodo bagažas: derėtų atsisakyti sportinių krepšių ir įsigyti patogų, su ratukais lagaminą.

Ir dar - nosinaitės! Partnerius užsieniečius labai stebina mūsų krašte vartojamos medžiaginės nosinaitės. Vertėtų įsigyti vienkartinių popierinių nosinaičių.

Kūno kalba

„Mes kalbame balso stygomis, bet bendraujame veido išraiška, balso tonu, visu savo kūnu“, - teigia San Francisko universiteto Žmonių santykių laboratorijos psichologas Polis Ekmanas. Kūno kalba - tai informacija, perduota akimis per pirmąsias bendravimo sekundes, žmogaus eisena, rankos paspaudimas, laikysena, bendravimo maniera, asmeniniai įpročiai - linkčiojimas, nagų kramtymas, plaukų sruogos sukimas ar lūpų timpčiojimas.

Kūno kalba atspindi tai, kaip pats žmogus vertina save, kaip jis yra įvaldęs „savęs parodymo“ (t.y. pasirodymo) meną. JAV buvo sukurta „teigiamo įspūdžio“ sistema, kurią per tam tikrą laiką gali perprasti kiekvienas. Ji grindžiama veiksmingu nežodiniu bendravimu: tiesiog reikia išmokyti vaizdinio savęs pateikimo taisyklės ir jas pritaikyti. Profesiniam įvaizdžiui sukurti nereikia daug laiko ir pinigų. Profesinė išvaizda yra menas, kurį gali įvaldyti kiekvienas verslininkas.

Elgsena derybų metu

Derybos yra kasdienio verslininko gyvenimo dalis, tai - galimybių menas. Būtina įsidėmėti, kad tikrosios derybos nereiškia konkurencijos, jos reiškia ketinimą dirbti kartu, siekiant susitarti. Jų rezultatai labai daug priklauso nuo to, kaip verslininkas sugeba pasirodyti. Derybos bus daug sėkmingesnės, jei vietoj reikalavimų bus teikiami siūlymai ir rekomendacijos. Juk „Ar galėčiau pasiūlyti štai ką?“ skamba daug

maloniau negu „Aš noriu štai ko!“; pasakymas „Manau, jūs suprantate, kad tai yra geriausia, ką aš galiu padaryti“, priėjus savo paskutinę poziciją, yra daug veiksmingesnis už pasakymą „Kaip sau norite“.

Derybose turėtų būti vadovaujamasi tokiais svarbiausiais principais:

- elgtis su kitais taip, kaip norima, kad būtų elgiamasi su tavimi,
- būti ištikimam savo įsitikinimams,
- jei dėl ko nors nepavyksta susitarti, neprivalu būti nemaloniui.

Vadovaujantis tokia filosofija, pavyksta išspręsti sudėtingiausius klausimus, aišku, pasitelkus kūrybiškumą ir lankstumą. Derybose kalbėti reikia maloniai, stengiantis nepamesti iš akiračio užsibrėžto tikslo, leidžiant kalbėti ir kitiems derybų dalyviams, siekti suvaldyti savo jausmus. Verta žinoti, kad praradus savitvardą paprastai nieko nelaimima, o ir išvados dažniausiai padaromos klaidingos. Tokiu atveju geriausia pasiūlyti apgalvoti padėtį ir susitikti dar kartą.

Tuomet, kai derybų aplinka įkaista, apima visiška neviltis ir atrodo, kad susitarti nepavyks, labai naudinga padaryti kokią nors nuolaidą, leidžiančią sudaryti išpūdį, kad ir toliau norima derėtis. Juk visada esama smulkmenų, kurios dar nebūna aptartos!

Sudarius sandorius, būtina laikytis jų sąlygų, nepamiršti įsipareigojimų, duotų pažadų, nes nuo to labiausiai priklauso verslininko įvaizdis. Tuomet, kai žinoma, kad žmogumi galima pasitikėti, paprastai nelieka dalykų, kurių negalima būtų įveikti.

Neatskiriama derybų dalis - lankytis restoranuose su derybų partneriais. Suprantama, pasilinksminėti kviečia ir visas išlaidas padengia tas, kuris priima „savo teritorijoje“ arba yra sandorio sumanytojas. Beje, jeigu dalykinėje komandiruotėje negaunama tokio pasiūlymo, tai yra aiškus požymis, kad sumanytas sandoris neįvyks, kad partneriai duoda suprasti, jog prarado norą palaikyti tolesnius ryšius.

Paprastai restorane tęsiamos tos pačios diskusijos kaip ir prie derybų stalo, tik daug atviriau ir nuoširdžiau, čia užmezgami asmeniškai santykiai, versle neįprastai daug lemiantys ir reiškiantys.

Pavyzdžiui, Japonijoje, kur „restoranų politikos“ tradicijos per dešimtmečius nepaprastai išstobulintos, beveik visi susitarimai baigiami panašioje neoficialioje aplinkoje, o oficialiuose susitikimuose jie tik pasirašomi.

Bendraudamas su verslo partneriais neoficialioje aplinkoje, verslininkas padarys gerą išpūdį, jeigu nepamirš elgesio normų ir taisyklių; čia jis galės parodyti gerą toną ir gražias manieras, savo sąmojį ir iškalbingumą, meninius sugebėjimus.

Bendraudamas su užsienio partneriais, verslininkas turi gerbti šalies, kurioje jis vieši, papročius ir tradicijas, nes neslepiama antipatija arba pernelyg didelis valgio bei „laukinių papročių“ niekinimas gali

brangiai atsieiti. Be to, verta prisiminti dar vieną svetingumo reikalavimą: jeigu komandiruotės į užsienį metu partneris pasikvietė į namus, jam atvykus, dera atsakyti tuo pačiu. Priešingu atveju tos “užmaršumas” rimtai įžeis kompanioną.

Daug apie verslininką pasako ne tik jo paties išvaizda, bet ir įmonės, biuro ar kontoros interjeras, čia dirbantys darbuotojai, jų elgesys su klientais.

Biuro ar kontoros įranga

Biuro ar kontoros interjeras turi sudaryti klestinčios įmonės įspūdį. Labai svarbu parinkti gerą apšvietimą; jeigu iš lauko patenka per mažai šviesos, būtina uždegti elektrą.

Sienos visada turi būti švarios, nudažytos darbingumą skatinančiomis spalvomis. Grindis patariama iškloti mozaika arba kilimine danga, linoleumas čia netinka. Turi būti įrengta drabužinė arba bent kampelis, kur klientai galėtų pasikabinti viršutinius drabužius. Patariama prie durų ant grindų pastatyti didelę vazą, į kurią klientai galėtų kišti šlapius skėčius. Jaukumo teikia gerai prižiūrimos gėlės. Šildymas bei ventiliacija turi būti reguliuojami.

Elgesys su klientais

Darbuotojai visada turi būti deramai apsirengę, jiems netinka per daug prisikvėpinti, vartoti aštraus kvapo dezodorantus, rūkyti.

Atsiliepdami į telefono skambutį, darbuotojai būtinai turi pasakyti firmos pavadinimą, prisistatyti, kalbėti aiškiai, maloniai, nerodyti savo jausmų. Iš skambinančiojo išgirstą informaciją būtina smulkiai užrašyti. Jeigu žmogaus, kurio klientas ieško, tuo metu nėra, reikia pasiteirauti, kada klientui būtų patogu su juo pasikalbėti ar susitikti. Ieškomas darbuotojas tik grįžęs privalo iš karto paskambinti.

Kai klientas ar kitoks svečias ateina į kontorą, o vadovas užsiėmęs arba trumpai išėjęs, darbuotojai turi maloniai pasiūlyti specialios, su įmone susijusios literatūros, laikraštį arba žurnalą, pasiteirauti, ar jis nenorėtų išgerti arbatos ar kavos. Darbuotojai turi įsisamoningti, kad vaišinimas kava, arbata arba vaisvandeniais sudaro įspūdį, jog įmonė klesti. Reikia neužmiršti, kad kava ar arbata visuomet ruošiama kitam kambaryje, nes gėrimo ruošimas svečio akivaizdoje anaipol nedaro garbės įmonei: tokiu atveju jos higiena bei profesionalumas atrodo itin menkas.

Nerimta, kai apsilankę klientai randa darbuotojus valgančius, rūkančius, plepančius apie asmeninį gyvenimą, skaitančius laikraščius. Nepaprastai svarbu, kad ir įmonės vadovas, ir darbuotojai iki pat darbo dienos pabaigos neužmirštų šypsotis, nebūtų pasipūtę.

11.3. Dalyvavimo renginiuose etiketas.

Verslininkas bendrauja su daugeliu žmonių ir institucijų, dalyvauja įvairiose renginiuose. Todėl dera žinoti, ką būtina turėti, kaip elgtis ir kaip, esant reikalui, pačiam juos organizuoti.

Vizitinės kortelės.

Prancūzų kalbos žodis *visite* reiškia oficialų apsilankymą pas ką nors arba kaip pažįstamų aplankymą. Iš šio žodžio kilo daug išvestinių žodžių: vizitavimas, vizitatorius, vizitinis kostiumas, taip pat ir vitinė kortelė.

Vizitinės kortelės atsirado 19 amžiuje ir tapo neatskiriama aukštuomenės, kilmingųjų luomo atributo dalimi. Ilgainiui jas pradėjo naudoti teisininkai, menininkai, mokslo ir verslo žmonės. Dabar oficialūs įvairių visuomenės grupių susitikimai, konferencijos, prisistatymai mugės ir pan. neapsieina be vizitinių kortelių. Jos naudojamos asmeniniam ir tarnybiniam susirašinėjimui, prisistatymui, kontaktams, kvietimams, įteikiamos reiškiant užuojautą, dėkojant.

Vizitinė kortelė – yra jūsų skonio ir stiliaus ir atstovaujamos organizacijos atspindys. Svarbu ne tik tai, kas rašoma, bet ir koks pasirenkamas kortelės dydis, šriftas, popierius, spalva, logotipas.

Vizitinės kortelės naudojimas. Kuo svarbesnis asmuo, tuo tuštesnė jo vizitinė kortelė. Tokias korteles turi tik aukšto rango valstybės pareigūnai. Pagal protokolo nustatytas taisykles tokias vizitines korteles turi, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos prezidentas ir jo žmona, ministras pirmininkas ir jo žmona. Šios kortelės informacijos neteikia, bet yra didelės pagarbos ženklas, ypač jei ant kortelės yra savininko autografas.

Įteikiamos vizitinės kortelės atsukamos tekstu į pašnekovą, kad jam būtų patogų perskaityti, ir dar kartą aiškiai pasakomas vardas ir pavardė, kad pašnekovas, ypač jei jis kitatautis, galėtų ją išgirsti ir įsiminti.

Priėmęs vizitinę kortelę garsiai perskaito vardą ir pavardę, kad įsitikintų, jog teisingai ją taria ir kirčiuoja. Gautoje vizitinėje kortelėje jokie įrašai nedaromi. Jei, esant reikalui, įteikusysis nori suteikti papildomos informacijos, tai jis turi padaryti savo ranka.

Gautos kortelės laikomos priešais ant stalo, o jeigu jų yra ne viena, patogų jas išdėstyti priekyje sėdinčių pašnekovų tvarka – tai palengvins pokalbį. Kortelės taip laikomos viso pokalbio ar derybų metu, o paskui pagarbiai sudedamos į dėklą, albumą ir pan.

Jei keičiamasi kortelėmis draugijoje, jas reikia įteikti visiems, kad niekas nesijaustų pažemintas ar įžeistas, o jei kortelių pritrūkstama, būtina atsiprašyti ir neduoti niekam.

Netinka pačiam įteikti kortelę, kai norima parodyti dėkingumą ar kokius kitus jausmus.

Kortelės su užlenkimais negalima perduoti per vairuotoją, pasiuntinį ar siųsti paštu. Ji įteikiama asmeniškai. Etiketas reikalauja, kad po 24 valandų nuo kortelės gavimo būtų atsakyta.

Vizitinės kortelės dydis ir pagaminimas. Kortelės esti įvairaus dydžio, nors neturėtų būti didesnės nei 7x10 cm. Tiesa, ambasadorių kortelės yra kiek didesnės – 14,8x10,5 cm. Pagal protokolo reikalavimus kortelės turėtų būti 6x9 cm, tačiau labiausiai paplitęs dydis yra 5x9 cm. Vizitinių kortelių dydis pasirenkamas atsižvelgiant į tai, kiek informacijos norima pateikti, taip pat į kitus veiksnius, nuo kurių priklauso kortelės naudojimas ir saugojimas.

20 amžiaus pradžioje buvo priimta korteles spausdinti ant plono, bet stipraus pergamentinio popieriaus, buvo pasirenkamas kaligrafinis šriftas. Dabar tokių griežtų taisyklių nėra. Tačiau patartina korteles spausdinti ant standaus aukštos kokybės balto popieriaus, kuris gali turėti kreminį ar kitą spalvinį toną. Tekstas spausdinamas paprastu klasikiniu juodos spalvos šriftu. Tačiau atsižvelgiant į verslo sritį, kortelės dabar esti nuo rožinės ar melsvos iki juodos spalvos, nors prabangios kortelės paprastai nėra spalvingos. Kartais kortelės dar išpuošiamos įvairiais raštais, piešiniais. Svarbu, kad vizitinė kortelė nebūtų kičas ar nevykusi karikatūra.

Kalbų naudojimas vizitinėse kortelėse. Verslininkams tenka palaikyti ryšius su kitų valstybių firmomis ir jų atstovais. Todėl prireikia vizitinių kortelių ne tik gimtąja, bet ir užsienio kalba. Dažniausiai pasirenkama anglų kalba. Žinoma ideliausia būtų turėti kortelę ta kalba, kuria kalbama toje šalyje į kuria vykstama. Geriausia turėti atskiras korteles kiekviena kalba, bet jeigu jau vienoje kortelėje bandote pateikti informaciją dviem kalbom, kiekvienai kalbai reikėtų skirti atskiras puses. Vertimas turi būti autentiškas, turi sutapti žodžių skaičius, įrašų šriftas, dydis ir kita, o tai ne visada pavyksta, nes kartais verčiamus pareigybes ar institucijos pavadinimus tenka detalizuoti.

Vizitinių kortelių rūšys ir jų turinys. Vizitinės kortelės pagal savo paskirtį gali būti

- tarnybinės (tiek darbuotojų, tiek institucijų,
- asmeninės,
- prisistatymo,
- šeimyninės (sutuoktinių, kartu ar atskirai).

Neretai tarnybinės (darbo) ir namų (asmeninės) vizitinės kortelės sujungiamos į vieną. Tokiais atvejais asmeninė kortelė papildoma darbovietės pavadinimu ir pareigybe, darbovietės adresu, telefono ar kitos kontaktinio ryšio priemonės (fakso, elektroninio pašto) numeriu.

Namų adresą ir telefoną tarnybinėje kortelėje gali nurodyti tik kūrybiniai darbuotojai (dailininkai, rašytojai), kurie neturi savo darbo vietos institucijoje

Asmeninėje namų kortelėje paprastai nurodomas titulas ar mokslinis laipsnis, vardas (visi vardai, jei žmogus jų turi du ir daugiau), pavardė, adresas, telefonas ir kitos ryšio priemonės. Galima vartoti ir mokslinio laipsnio (dr., habil.dr.) ar vardo (antrojo vardo rašoma tik didžioji raidė) trumpinius. Tačiau tai daroma tik tada, kai kortelėje nepakanka vietos. Garbės laipsnis asmeninėje kortelėje nerašomas.

Asmeninėje darbo kortelėje nurodoma darbovietė, pareigos, vardas, pavardė, mokslinis laipsnis, kontaktiniai duomenys (adresas, telefonai, faksas, elektroninis paštas). Nurodomos konkrečios, susijusios su veikla pareigos (pavyzdžiui, ne skyriaus, o marketingo skyriaus vadovas), nes asmeninės darbo (tarnybinės) kortelės paskirtis yra nurodyti, kas jūs esate ir kur jus galima rasti. Tokia kortelė gali būti naudojama ne tik asmeniniams darbo ryšiams užmegsti ir palaikyti, bet ir siunčiama kartu su tarnybine (bet jokių būdu ne asmenine) dovana, suvenyru organizacijai, su kuria palaikomi geri santykiai.

Pažintinėse asmeninėse darbo vizitinėse kortelėse nurodomi tik institucija ar firma, pareigos, vardas, pavardė ir jokių kontaktinių duomenų. Tokios kortelės naudojamos specialiams ir prisistatymo tikslams

Be minėtų asmeninių darbo kortelių, gali būti ir *tarnybinės institucijų (prisistatymo) kortelės*, naudojamos institucijoms (organizacijoms) prisistatyti parodose, mugėse ir kt. Tokioje kortelėje nurodoma būtina pažintinė informacija: institucijos pavadinimas, jos veikla, adresas, kontaktiniai duomenys.

Aukštų valstybės pareigūnų, diplomatų vizitinėse kortelėse nurodomas tik vardas, pavardė ir pareigos. Kontaktiniai duomenys nenurodomi.

Pareigūnų, mokslininkų, rašytojų, menininkų žmonos, jei jos neatstovauja jokiai institucijai, savo vizitinėse kortelėse nurodo pavardę ir kontaktinius duomenis. Tokia kortelė įteikiama kartu su vyro vizitine kortele neoficialiame pobūvyje, priėmime, atostogų metu. Vyrai tokių kortelių neturi.

Sutuoktinių kortelėje nurodomi vardai ir pavardės, titulai, mokslo laipsniai, adresas, kontaktiniai duomenys. Pirmiausia rašomas moters vardas (ir pavardė, jei moteris pasilikusi mergautinę pavardę), paskui vyro vardas ir pavardė. Tokioje kortelėje titulai, vardai, laipsniai netrumpinami. Šeimyninės kortelės pridedamos prie proginių dovanų, bilietų į koncertą, autorinių darbų pristatymą, įteikiant gėles nuo žmonos ar vyro, neoficialių vizitų metu ir kaip padėka po kviestinių pietų (tokia kortelė turi būti siunčiama per savaitę po apsilankymo), jeigu nebuvo padėkota laišku.

Pareigūnų vizitinėse kortelėse, be minėtų įrašų, gali būti valstybės ar savivaldybės herbas, luominių firmų atstovų kortelėse – šeimos herbas, darbuotojų – jų atstovaujamos firmos, institucijos logotipas ar prekės ženklas. Tinkamiausia vieta herbui yra kortelės viršutinės dalies centras.

Vizitinės kortelės įteikimas. Vizitinės kortelės dažniausiai įteikiamos asmeninių susitikimų metu. Pagal protokolo reikalavimus oficialių delegacijų metu pirmiausia kortelę įteikia svarbiausias delegacijos narys, paskui kiti griežtai pagal rangą. Pirmiausia kortelę įteikia atėjęs asmuo, o pristatant – tas, kurio rangas (ar pareigybė) žemesnis, ar mažiau žinomas asmuo. Jeigu socialinė padėtis vienoda, pirmas kortelę įteikia jaunesnis amžiumi asmuo, jei ir amžius vienodas, pirmas kortelę įteikia mandagesnis, aktyvesnis ar labiau besirūpinantis naujais ryšiais asmuo. Gavus kortelę, reikia atsakyti įteikiant savąją.

Keistos kortelėmis reikėtų oficialiomis progomis, susitikimų metu.. Nelabai dera tai daryti privačiame pobūvyje ar per kviestinius pietus, jeigu tai nėra tarnybinis susitikimas. Tačiau tai nereiškia, kad negalima įteikti kortelės, jeigu jos kas prašo.

Vizitinės kortelės gali būti naudojamos ir įstaigose bei verslo organizacijose, kai nuvykstama nesuderinmus vizito laiko ar tiklo ir norima pranešti apie save. Tačiau tokiu atveju atvykusysis turi būti gerai visuomenei žinomas asmuo.

Vizitinės kortelės asmeniškai turi būti įteikiamos pradėjus eiti naujas pareigas ir norint susipažinti su partneriais ar institucijomis, su kuriomis teks bendradarbiauti. Jos nedera siųsti paštu ar perduoti per kitą asmenį. Vizitinė kortelė paprastai įteikiama sekretorei kaip prisistatymo simbolis užlenktu kairiuoju kraštu arba viršutiniu dešiniuoju kampu. Firmoje ar namuose vizitinės kortelės kaupiamos, nes tai yra informacija verslininkui, vadovui apie reikalingus ir naudingus asmenis, potencialius partnerius, su kuriais gali tekti bendradarbiauti ateityje.

Vizitinė kortelė gali būti naudojamos ir kaip tam tikrų jausmų išreiškimo simbolinis ženklas. Tokiu atveju jos kampe ranka pieštuku ar parkeriu apatiniame kortelės kampe parašomi prancūzų kalbos žodžių pirmosios raidės, kurios reiškia:

p.r. (*pour remercier*) - reiškiant dėkingumą. Jei jus pakvietė į konferenciją, pobūvį, dėkojant vietoj laiško galima sisti vizitinę kortelę su šiuo įrašu.

P.f. (*pour feliciter*) – sveikinant su šventėmis: Kalėdų, Velykų, asmenine ar kita proga.

p.f. N.A. (*pour feliciter Nouvel An*) – sveikinant Naujųjų metų proga. Jei verslo partneris jau atsiuntė savo vizitinę kortelę su Naujųjų Metų sveikinimu, reikia jam padėkoti, o paskui ir pasveikinti įrašant **p.r.N.A.** (*pour remercier et pour feter le Nouvel An*).

p.f.c. (*pour faire connaissance*) – tai tolygu pasakymui “buvo malonu susipažinti”.

p.c. (*pour condoleances*) – siunčiama reiškiant užuojautą dėl asmens mirties, ištikus nelaimei ar esant valstybės gedului.

p.p.c. (*pour prendre conge*) – atsisveikinant, išvykstant. Į tokią kortelę atsakyti nereikia.

p.p. (*pour presenter*) -neakivaizdžiai pristatant naują pareigūną. Kadangi rašo pristatantysis asmuo, tai kartu su jo kortele turi būti siunčiama ir pristatomo asmens vizitinė kortelė. Atsakymas siunčiamas pristatytam asmeniui, - vizitinė kortelė be jokio užrašo.

p.p.p. (*pour prendre part*) – užjaučiant ir siūlant pagalbą.

p.m. (*pour memoire*) – prisiminimas apie susitikimą, pasitarimą, pokilį ir pan.

Paprastai kortelėje du simboliai nerašomi. Atsakoma tik į vizitines korteles, pažymėtas – p.f., p.f.N.A., p.c.

Vizitinė kortelė nepasirašoma, taip pat joje nerašoma data. Kortelė dedama į specialų voką, ranka arba mašinėle užrašomas adresato vardas, pavardė, pareigos ir, jei siunčiama paštu, adresas.

Sutartinių ženklų – simbolių kalba gan plačiai vartojama ne tik aukštuomenės, diplomatų, bet ir verslininkų.

Užmegsti naudingus ryšius galima lankantis ir įvairiose kviestiniuose priėmimuose, taip pat patiems juos organizuojant. Tam būtini kvietimai.

Oficialūs kvietimai. Jie gali būti graviruoti juodu rašalu baltoje arba kreminėje kortelėje anliškuoju, stačiuoju ar antikiniu stačiuoju šriftu. Kortelės dydis priklauso nuo to, kokio ilgio tekstas. Graviruota užpildoma kortelė – dar viena oficialaus kvietimo rūšis, skirta pietų pobūviams, mažiau oficiali.

Kvietimuose turi būti nurodoma į kokį pobūvį kviečiama, kada jis įvyks (metai, mėnuo, diena, valanda, minutės) ir kur. Kartais nurodoma ir renginio pabaiga. Į tai reikia atkreipti dėmesį ir išeiti laiku – nemandagu ant svetingų šeimininkų pečių užkrauti papildomų rūpesčių našta, nors ir labai norėtusi dar pabendrauti. Kvietimai siunčiami paštu prieš tris savaites, o prasidėjus atostogoms – prieš keturias savaites iki renginio.

Oficialaus kvietimo rašymo taisyklės. Tie asmenys, kurie dažnai ruošia oficialius pobūvius, gali išspausdinti kvietimo blankus su šeimininko pavarde, išgraviruota kortelės viršuje. Jei vakarėlis rengiamas kieno nors garbei, kvietimo blanke įrašoma: “Pagerbiant”, o asmens pavardė rašoma pačiame centre, viršuje. Oficialiuose kvietimuose (išskyrus vestuvinius) rašomi kreipiniai. Anksčiau buvo reikalaujama kvietimuose įrašyti pilnus pirmą ir antrą vardus (UAB “Stogas” prezidentas Petras Algirdas Jonaitis maloniai kviečia...), o dabar reikalavimai sušvelnėjo – galima rašyti tik vardą pirmuosius inicialus (... prezidentas P.A. Jonaitis...)

Į *stovimus vakarinius pobūvius* (kokteilių vakarą, furšetą) paprastai kviečiamas vienas asmuo, bet jis gali ateiti ir ne vienas. Tokiu atveju labai patogu žinoti kviečiamojo šeimninę padėtį ir kvietime nurodyti antrąjį asmenį: *su sutuoktine (sutuoktiniu), su drauge (draugu), su palydovu, viešnia*. Jei į pobūvį kviečiami ir kiti suaugę šeimos nariai, jiems kvietimai siunčiami atskirai.

Kiek kitokios taisyklės galioja *kvietimams į visus sėdimus pobūvius* (dieniniai –žurfiksas, arbatėlė, kviestiniai pusryčiai, ponių kava; vakariniai – kvietiniai pietūs ar vakarienė, arbatėlė) bei *dieninius stovimus priėmimus* (“Taurė vyno”, “Taurė šampano”) – būtų tiesiog nemandagu ateiti su kvietime nenurodytu asmeniu.

UAB “Stogas” prezidentas
Petras Algirdas Jonaitis ir jo žmona Leokadija
maloniai kviečia

***p. Liną Petraitį
papietauti
šeštadienį spalio 28 dieną,
aštuonioliktą valandą
Sodų g. 15***

R.s.v. (malonu dauti atsakymą)

Sodų 15
LT-2025, Vilnius

Atsakymo kortelė. Ją galima siųsti kartu su kvietimu ir dar su voku atsakymui. Tai suteiks kviečiamajam daugiau vilčių sulaukti atsakymo ir taip iš anksto žinoti tikslų svečių skaičių. Nors

atsakymo kortelė siunčiama kartu su kvietimu, jo kamputyje vie tiek reikėtų užrašyti R.s.v.p. arba *Malonu bus gauti atsakymą, Prašom atsakyti*, nurodant adresą.

Atsakymo kortelė panaši į kvietimą, joje nurodoma:

P.....
priima kvietimą.....
ir atvyks.....
šeštadienį, spalio 28 d.

Kviečiamasis gali parašyti atsakymą ir atviruke. Kviečiamasis būtinai turėtų nusiųsti atsakymą, jeigu negalės dalyvauti priėmimo. Kartais patys šeimininkai kvietime įrašo : *Prašome pranešti, jei negalėsite dalyvauti.*

Priėmimo atšaukimas. Dėl įvairių priežasčių (liga, netikėta komandiruotė ir pan.) priimtą kvietimą tenka atšaukti. Apie tai reikia pranešti kuo anksčiau, kad šeimininkai spėtų pakoreguoti atitinkamai pasitvarkyti (pvz., pakoreguoti svečių susodinimą ir t.t.) Dėl labai svarbios priežasties gali būti atšauktas ir priėmimas, į kurį jau išsiuntinėti kvietimai. Atšaukiant būtina atsiprašyti ir nurodyti priežastį. Atsiprašyti nereikia tik vieno iš šeimininkų ar jų šeimos nario mirties atveju. Apie priėmimo atšaukimą arba atidėjimą geriausia pranešti raštu, siunčiant išspausdintą kortelę arba laišką. Atšaukti priėmimą galima ir telefonu, jei išsiuntinėti raštiškų pranešimų nelieta laiko.

Padėka už priėmimą. Po priėmimo per 3-4 dienas reikėtų padėkoti rengėjams. Žmona savo ir vyro vardu rašo laišką šeimininkei (jei tokios nėra – šeimininkui rašo vyras savo ir žmonos vardu) Laiško tekstas galėtų būti toks:

Gerb. ponios L.Jonaitienė,

Norėčiau savo ir vyro vardu padėkoti už puikų priėmimą ir nepaprastą svetingumą.
Pietūs buvo puikūs. Nuoširdžiai dėkojame Jums už kvietimą ir maloniai praleistą laiką.

Pagarbiai M. Petraitienė

Padėkoti galima ir nusiunčiant gėlių puokštę. Gėlės siunčiamos šeimininkei prieš ir po priėmimo. Atsidėkoti galima ir atsakomuoju pobūviu. Tačiau jei atsisakote priimti kvietimą, tai neįsipareigojate ir suręngti atsakomąjį susitikimą prie vaišių stalo.

Keletas svarbių įsidėmėtinų dalykų :

- Jei kviečiantysis gyvena klaidžiamajame rajone, *prie kvietimo reikia pridėti smulkų planą ir kelio aprašymą.* Žemėlapis turi būti aiškus, jame nurodomas ir adresas bei telefonas.
- Jei kviečiantysis neatsiuntė atsakymo kortelės oir jei kvietimas yra formalus, į jį galima atsakyti ranka rašytu laišku. *Atsakyti patartina per parą.*
- Atsakant *padėkojama už kvietimą* ir, jei kvietimas priimamas, pakartojama pobūvio vieta ir laikas (... atvyksiu spalio 28 d. 18 val.). Jei pobūvis vyksta ne šeimininkų namuose, atsakyme reikėtų pakartoti ir renginio vietą – jei ką nors supratote ne taip, šeimininkai galės patikslinti.
- Atsakant į kvietimą *aukšto rango ar išskirtinei asmenybei* vietoj : *mielai priima kvietimą* reikėtų rašyti : ...*pagarbiai priima kvietimą.*

- *Atsakymas į neformalų kvietimą siunčiamas šeimininkei*, nors į pobūvį kviečia ir abu sutuoktiniai ar visa šeima.
- Jei kvietime nurodyti keli pobūvio šeimininkai, *atsakymas į kvietimą siunčiamas tam, kurio adresą nurodomas po prašymu atsakyti.*
- *Atsisakydamas dalyvauti pobūvyje pakviestasis* pirmiausia turėtų pareikšti, kad apgailestauja negalėdamas dalyvauti ir *turi nurodyti priežastį* - kodėl : išvykstu į komandiruotę ir pan. Jei turite sveikatos problemų, nerašykite apie tai pobūvio šeimininkams, neapsunkinkite jų papildomais rūpesčiais vėl jums rašyti, teirautis apie sveikatą.
- *Jei į pobūvį, priėmimą kviečiami vyras ir žmona ir vienas iš jų negali dalyvauti, paprastai atsisako abu sutuoktiniai.* Jei priėmimas stovimas, vyras vienas gali priimti kvietimą. Gali priimti kiekvieną kvietimą ir viena moteris, tačiau tai daro rečiau, nes yra keletas niunasų Vienas jų – pobūvio šeimininkai vadovaujasi senomis taisyklėmis (jas kuriant nebuvo paisoma moterų ir vyrų lygių teisių galimybių) ir stengiasi, kad pobūvyje moterų nebūtų daugiau nei vyrų. Tačiau pastaruoju metu ši nuostata pastebimai keičiasi.

Pobūviuose, priėmimuose ne tik susitinkama, vaišinamasi, bet ir susipažįstama, plėtojami ryšiai, gaunama informacijos. Rengiant pobūvius, priėmimus pirmiausia reikia numatyti, koks jis bus, kur vyks, kokia bus jo eiga ir kita, Akivaizdu, kad priėmimai skiriasi vienas nuo kito. Tad kokie yra pobūvių tipai ir kokios galioja elgesio juose taisyklės?

Priėmimai.

Jie skirstomi į du tipus : 1) dieninius ir vakarinius, 2) stovimus ir sėdimus. Savo ruožtu kiekvienas jų turi savus variantus.

Trumpai aptarsime kiekvieną iš minėtų priėmimų ir gero elgesio juose taisykles.

Dieniniai priėmimai. Dieną į stovimą priėmimą *“Taurė šampano”* galima pakviesti firmos darbuotojus. Pavyzdžiui, sutarties pasirašymo proga, pristatant naują padalinio vadovą, įvairių jubiliejų proga . Tokie priėmimai trunka neilgai – iki 1 val. Paprastai geriamas šampanas, apranga – darbinė (suknelė, kostiumas, palaidinė ir sijonas ar kiti kasdieniniai darbo drabužiai.

Mažiau svarbia proga ar visai be progos kviečiama *“Taurei vyno”*, kuris irgi trunka apie valandą. Geriamas baltas ar raudonas vynas. Nuo minėto pirmojo dieninio stovimo pobūvio jis skiriasi tuo, kad čia vaišinama dar ir sumuštiniais, sūriu, vaisiais, pyragaičiais ir pan. Užkandžiai turi būti vieno kšnio. Gėrimus ir užkandžius nešioja patarnautojai ar padavėjai. Svečių apranga - darbinė. Tačiau priėmimo *“Taurė vyno”* nereikia painioti su *“Taurė vyno su sūriu”*, kuris ypač populiarus tarp jaunimo. Į tokį priėmimą paprastai kviečiama po pietų (apie 18-20 val.), vienai valandai. Toks priėmimas nėra brangus, gan demokratiškas ir paprastas rengti. Čia itin svarbu mokėti parinkti vyną ir sūrį. Tokiame renginyje prie kelių rūšių supjaustyto dideliais gabalais (kad nedžiūtų) pateikiama kelių rūšių duonos, sviesto. Prie kiekvieno sūrio gabalo dedamas atskiras peilis, kad svečias galėtų niekeno netruktomas sūrio atsipjauti. Jam reikia peilio, kad galėtų užsitepti ant duonos sviesto. Stalą galima pajvairinti ir paštetais bei įvairiais džionintais vaisiais bei uogomis.

Dieninių sėdimų priėmimų tipui priklauso :

- Kviestiniai pusryčiai,
- Arbatėlė,
- Ponių kava,
- Žiurfiksas.

Kviestiniai pusryčiai. Jie susiję su šalies tradicinėmis šventėmis, pavyzdžiui, Kalėdomis, Naujaisiais Metais ir kitomis. Pusryčiai rengiami kitą dieną po šventės . Svečiai gali būti kviečiami telefonu vos prieš kelias dienas. Kviestinių pusryčių valgiaraštyje – vienas ar du šalti užkandžiai, karštas patiekalas (žuvies,

mėsos)) ir desertas. Kartais siūloma ir sriubos. Prieš valgį išgeriamos sultys, o ne aperatyvas. Prie žuvies ir mėsos patiekalų siūlomas vynas, prie deserto – šampanas. Svečio teisė – gėrimų atsisakyti palyginti ankstyv¹ valand¹ (paprastai kviestiniai pusryčiai rengiami 12 val. ir trunka pusantros valandos).

Arbatėlė ir *ponių kava* – dažniausiai moterų ir moterims skirti renginiai. Vyrų retai kviečiami į tokius priėmimus, kuriuose aukštų pareigūnų, pasiturinčių bei visuomenės grietinėlei atstovaujančių asmenų nedirbančios žmonos turi progos paplepėti, pabendrauti, pristatyti atvykusią paviešėti garsią ar garsaus vyro moterį, o gal ir savo giminaitę. Dažnai tokie renginiai yra tradiciniai, tad į juos kviešti raštu nereikia. Užtenka pakviesti telefonu. Be to, jei tie susitikimai tradiciniai, tai ir jų laiką žino visa nuolat besirenkanti draugija. Minėti renginiai turi ir kitų privalumų – tai labai demokratiški renginiai, kurių metu elgiamasi laisvai ir paprastai.

Stalus kavai ir arbatai galima padengti atskirai, o jeigu dengiamas vienas didelis stalas, tai viename gale dedamas arbatos padėklas, o kitame – kavos (arbatinis stalas arba kavinukas, puodeliai su lėkštelėmis, šaukšteliai, indelis su grietinėle, lėkštelė su citrina ir šakute, nedidelis koštuvėlis ir indas naudotoms arbatžolėms; arbatžolės maželiuose priėmimuose nesiūlomos). Prie arbatos ar kavos karštų patiekalų nebūna. Galima paruošti sumuštinį su sūriu ar žuvimi, bet dažniausiai pateikiama pyragaičių, kitų saldumynų, ledų, vaisių, riešutų.

Arbatėlės ir ponijų kavos metu (laikas –11-17 val., trukmė –1,5 val) galima vaišintis vynu, šampanu, stipriaisiais gėrimais, o kas nori, gali gerti alų. Apranga – kasdieninė suknelė ar kostiumėlis su skrybėlaite ar be jos.

Žufiksas (pranc. jour fix –konkreči, nustatyta diena) – tai priėmimas, kurį rengia nustatytą dieną bendrų pažįturų ar vieno klubo nariai.. Jis gali vykti įvairiu laiku, gali būti ir stovimas, ir sėdimas. Dažniausiai tai grynai vyriškas pobūvis, nors kartais jame dalyvauja ir moterys. Trukmė – 1,5 val. Dėl aprangos stiliaus susitariama iš anksto.

Vakariniai priėmimai. Jie irgi būna stovimi ir sėdimi. Prie stovių priskirtini – *furšetas*, *bufetas* ir *kokteilis*.

Furšetas (pranc. fouurchette – šakutė) – vienas populiariausių priėmimų. Jau pavadinimas rodo, kad pobūvyje valgoma su šakute. Dar viena jo ypatybė – laisvas bendravimas.

Salės viduryje arba palei sieną (paliekamas tik tarpas aptarnaujančiam personalui) statomas vienas didelis stalas, kurio viduryje dedamos lėkštės su šaltais užkandžiais, o pakraščiuose – krūvelėmis lėkštės, šalia jų – šakutės. Užkandžiai (šalti žuvies, mėsos patiekalai, mišrainės, daržovės, salotos, sumuštiniai, vaisiai, pyragaičiai), gėrimai (vynai, sultys), lėkštės, įrankiai, servetėlės turi būti išdėlioti taip, kad svečiams būtų patogų prieiti. Gėrimų – raudono ir balto vyno bei sulčių – taurės statomos įvairiomis formomis; eilėmis, grupėmis, trikampių ir kt. Jei pobūvis tęsiasi, o ant stalo jau nebėra pilnų taurių, padavėjai nešioja gėrimus ant padėklų. Ant vaisių stalo – po kelis žuvies ir mėsos patiekalus, gali būti ir karšta užkandėlė (ją nešioja padavėjai), įvairios salotos, daržovės, mišrainės, sumuštiniai vaisiai, kava, arbata.

Pobūvis turi ir nusistovėjusias elgesio taisykles.

- Furšeto svečius šeimininkas pasitinka prie salės durų ir kviečia vaišintis gėrimais, sustatytais ant staliuko ar padavėjų laikomų padėklų.
- Šeimininkas visus svečius pakviečia į salę vaišintis tik sulaukęs paskutinio svarbiausio svečio.
- Furšeto pobūvį galima pradėti šeimininko tostu.
- Likus 15-20 min. iki pobūvio pabaigos šeimininkas ateina arčiau durų, kad išeinantiesiems svečiams lengviau būtų atsisveikinti.
- Išeinantis iš pobūvio svečias atsisveikina tik su šeimininku, o jei jo nėra – specialiai pastatytoje vazoje paslieka savo vizitinę kortelę.
- Svečiai apsitarnauja patys, padavėjai keičia indus, papildo užkandžiais lėkštes, ipila gėrimų.

- Prie vaišių stalo paėmus iš krūvelės viršutinę lėkštelę ir šakutę reikia pasitraukti, kad galėtų prieiti kitas svečias. Pasitraukiama į kairę ar dešinę, bet nedera trauktis atbulomis – už jūsų nugaros gali stovėti žmogus.
- Šakutė dedama į lėkštelę ir prilaikoma kairės rankos nykščiu.
- Nederėtų į lėkštelę prisidėti skirtingų ir daug užkandžių. Geriau pradėti nuo daržovių, žuvies, o paskui, paėmus naują švarią lėkštelę, pereiti prie kitų užkandžių.
- Panaudotos lėkštelės ir šakutės bei tuščios taurės sudedamos ant pastatytų mažų staliukų, o jei jų nėra – ant bendro stalo.

Pobūvis paprastai prasideda 17-19 val., o trunka 2 val. Apranga nurodoma kvietimuose.

Bufetas (pranc. buffet – indauja: indų, staltiesių, užkandžių ir gėrimų spinta) tinka ir bičiulių kompanijai, ir vakarienei su puošniomis suknelėmis ir frakais. Jis rengiamas knygos pristatymo, susitikimo su įžymiu žmogumi proga. Paprastai tam skiriama pirmoji bufeto dalis, o antroji – vaišės. Tokiame pobūvyje vaišės sudedamos ant bendro stalo, pastatyto prie sienos ar salės viduryje. Beje, mes įpratę tokias vaišes vadinti *švedišku stalu*. Taigi bufetas nuo furšeto skiriasi tuo, kad yra dvi pobūvio dalys. Kartais sakoma, kad pirmoji dalis yra kultūrinė, bet tokia pat turi būti ir antroji – tai, kaip valgome, geriame, elgiamės pobūvyje, rodo mūsų kultūrą.

Bufeto tipo pobūvyje pastatomi ir keli maži staliukai, prie kurių būtų galima pasėdėti. Bufeto ir furšeto tiek laikas, tiek trukmė yra vienodi.

Kokteilis. Jau pats pavadinimas sako, kad tokiam renginyje geriama įvairūs kokteliai, vynas, šampanas (jų taurės ant padėklų nešioja padavėjai). Sumuštiniai gali būti susmeigiami smeigtukais. Ant stalo dedamos lėkštelės desertui ir servetėlės. Kokteilis rengiamas 17-18 val ir trunka 2 val. Tai pats praktiškiausias pobūvio tipas, norint priimti ir kokia nors proga pavaišinti daug susirinkusių svečių.

Prie vakarinių sėdimų priėmimų priskiriami – kvietiniai pietūs, kvietinė vakarienė, ne tik dieniniai ir stovimi, bet ir vakariniai sėdimi gali būti ir minėti arbatėlė, ponių kava, žurfiksas.

Kvietiniai pietūs. Tai iškilmingas priėmimas, rengiamas ypatinga proga. Kadangi valgiaraštis sudaromas pagal šeimininkų skonį, jie turėtų paistyti ne tik savo, bet ir svečių mitybos įpročių, ypač jei esama tarp svečių ir kitų šalių ir tautų atstovų. Paprastai pateikiama po tris šaltus mėsos ir žuvies bei du karštus patiekalus, po jų būna desertas ir kava bei arbata. Jei pietums pateikiama sriuba, užtenka ir vieno karšto patiekalo. Karšti patiekalai, gali būti bendruose induose arba pateikiami porcijomis. Buteliai ant stalo nestatomi – vyno į taurę įpila patarnaujantis asmuo, o stipresnių gėrimų svečiai gali rasti specialiai pobūviui įrengtame bare.

Renginio pradžia – 18-21 val., pietūs trunka 2,5 – 3 val., iš jų prie stalo praleidžiama 1,5 val. Pobūvyje galima ir šokti. Apranga paprastai nurodoma kvietime: vyrų – tamsus kostiumas, smokingas arba frakas, moterų – ilga arba trumpa vakarinė suknelė.

Kvietinė vakarienė. Tai - ypač iškilmingas pobūvis. Jai taikomi ypač griežti protokolo reikalavimai: ponai palydi ponias į vietas prie stalo, atitraukia kėdes ir padeda atsistėti. Jei prie stalo palydima nepažįstama ponija, tai yra gera proga susipažinti. Pietūs prasideda davus ženklą šeimininkei arba garbingiausiai viešnei.

Patiekalai ir gėrimai – tokie pat, kaip ir kvietinių pietų. Prieš sėdant prie stalo svečiai vaišinami aperatyvu (sausu baltu vynu, cheresu, burbonu su “Coca – cola”, džinu su toniku, viskiu su sodos vandeniu) ir vaisių sultimis.

Kvietinės vakarienės pradžia – 20-21 val, trukmė – apie 3,5 val. Apranga nurodoma kvietimuose; vyrų – smokingas arba frakas, moterų – ilga vakarinė suknelė.

11.4. Tarptautinio bendravimo etiketas.

Norint sėkmingai bendradarbiauti su užsienio partneriais būtina ne tik gerai pažinti lankytinų valstybių papročius, bet ir elgesio taisykles. Kitose šalyse gali būti visiškai kitaip priimami sprendimai, sudaromi žodiniai susitarimai, pasirašomi kontraktai ar net kitoks linksminimasis darbe, dovanų teikimas. Svečioje šalyje kitaip sveikinamasi, kitaip keičiamasi vizitinėmis kortelėmis, kitaip suprantamas punktualumas, kitaip rengiamasi ir juokaujama. Be vietos papročių, užsienio firmos savo darbe laikosi dar ir savitų verslo taisyklių, pvz., kiniečių patarlė byloja „Tik kantrybė žada pergalę“, o tarkim Šveicarijoje turi būti pasirengęs įvykdyti bet kurį savo prekybinį pasiūlymą, nes kiekvienas jūsų žodis bus įvertintas pagal griežtas jų kontraktų taisykles.

Vykstant į kurią nors valstybę tarnybiniais reikalais, reikėtų:

- Išsiaiškinti šalies, į kurią vykstate socialinę, ekonominę ir politinę padėtį; tačiau kategorišką savo nuomonę apie tos šalies politiką pasilikite sau.
- Amerikoje darbe kreipiamasi vardais; kitose šalyse verslininkai elgiasi oficialiau - visuomet geriau elgtis oriai ir konservatyviai.
- Jei dažnai keliaujama į šalis, kur nekalbama angliškai, kitoje vizitinės kortelės pusėje išspausdinkite savo duomenis atitinkama užsienio kalba.
- Išmokti kelis žodžius – „prašau“, „ačiū“, „labas rytas“ - vietine kalba.
- Stengtis būti tolerantiškam - vertinti vietines tradicijas.
- Būti diplomatiškam - girti lankomos šalies kultūrą, meną, architektūrą, klimatą, kulinariją ir viską, kas kelia pasigėrėjimą.

Visa tai suteikia nemažą pasitikėjimą viešint kitoje šalyje. Tai padeda lengviau užmegzti artimesnius santykius ir su savo partneriais.

Prieš pradėdant verslo santykius su užsieniečiais yra būtina įsisavinti bent kelias vienai ar kitai kultūrai būdingas elgesio taisykles:

- *Arabų valstybėse* nedera žmogų kviesti ranka - tokiais judesiais šaukiami šunys. Musulmonai nevalgo kiaulienos ir dauguma jų nevartoja alkoholio. Namuose, sutikdami svečią, pabučiuoja į abu skruostus - reikia atsakyti tuo pačiu.
- Į *austrus* reikia kreiptis tokiais tarnybiniais titulais, kokie įrašyti jų vizitinėse kortelėse. Sveikinti pagal rangą - pradėti nuo firmos prezidento ir baigti žemesniais darbuotojais.

- *Kinijoje* verslininkai turi apsišarvuoti kantrybe. Sprendimus priima komitetai, posėdžiaujantys ištisus mėnesius, todėl dėl susitikimo tariamasi iš anksto. Nepamirškite kalbėti tyliai - triukšmingas elgesys kiną įžeidžia. Kinijoje pirmiausia pasakoma pavardė. Bankete nedera pradėti valgyti, kol Jūsų neparagina. Paskelbus tostą, išgeriama iki galo.
- *Prancūzijoje* tradiciškai tarnybiniai reikalai aptariami per priešpiečius, bet ne per pietus. Prancūzai niekada nekviečia pusryčiauti. Renkant vyną, jie mano esą geresni žinovai nei amerikiečiai, ir yra teisūs.
- *Vokiečiai* yra labai santūrūs, oficialūs ir nemėgsta gaišti, laiko, todėl svarbiausia - būkite punktualūs. Bet koks netikėtumas laikomas trūkumu. Verslininkų susitikime nevalia juokauti ir šmaikštauti. Į vokiečius reikia kreiptis pagal pareigas, pvz. – „Pone direktoriau“. Tas pats galioja ir italams.
- Nors *amerikiečiai ir britai* kalba ta pačia kalba, tačiau pastarieji santūresni nei amerikiečiai. Venkite kalbos apie pinigus - palaikys dideliais materialistais. Neryšėkite siauro kaklaraiščio - Britanijoje tokius nešioja tik kariškiai ir moksleiviai. Britanijoje darbas baigiasi pusę šešių. Tą valandą pokalbis apie reikalus dažniausiai nutrūksta, net jei susitikimas dar nepasibaigė.
- *Japonai* prie reikalo eina aplinkiniais keliais ir dar iki sandėrio nori geriau pažinti jus ir jūsų firmą. Japonų verslininkams svarbu pamatyti, kaip jūs elgsitės ypatingomis aplinkybėmis viešose vietose. Dovanų įteikimas partneriui viešoje vietoje.

Kiekvienoje šalyje dovanų teikimo tradicijos labai skiriasi. Ne tik mandagu, bet ir naudinga verslininkui žinoti viešo gyvenimo tradicijas. Važiuodami į kokią nors šalį išsiaiškinkite, kokia dovana labiausiai tinka, kada ir kaip reikia ją įteikti. Tai galima sužinoti bendraujant su žmonėmis, kilusiais iš tos šalies, su kolega, kuris ten lankėsi su reikalais, ar su tos šalies konsulato darbuotoju. Tam galima perskaityti knygą apie šalies istoriją, vyriausybę, kultūrą ir papročius.

Daugelyje valstybių dovanos išvaizda daug ką reiškia, todėl reikia pasistengti, kad ji būtų gražiai įvyniota. Jei ant dovanos yra firmos ženklas, jis turi būti nedidelis. Negalima dovanoti dovanų jau per pirmą susitikimą ar nepažįstamam žmogui. Užsienio partnerio pakviestas apsilankyti jo namuose, galite nunešti dovanų vaikams, jei kolega buvo apie juos užsiminęs. Kiekvienoje šalyje skirtingai žiūrima į dovanojamas gėles: kardeliai ir chrizantemos beveik visur simbolizuoja gedulą, o Prancūzijoje ir Vokietijoje raudonos rožės dovanojamos tik mylimiesiems. Tolimuosiuose Rytuose baltos gėlės skirtos laidotuvėms. Gėlių skaičius - nelyginis. Vokietijoje gėlės teikiamos tik neįvyniotos. Pietų šeimininkei gėles geriausia įteikti prieš sėdant prie stalo, kad galėtų jas pamerkti.

Ypatingi dovanų teikimo papročiai:

- Niekada nedovanokit kinui laikrodžio, nes jo pavadinimas reiškia užuominą į piktadarybę.

- Arabas verslininkas pirmas dovanoja dovaną, o tik paskui jūs atsakote tuo pačiu. Dovana teikiama visų dalyvavusių akivaizdoje, kad nebūtų suprasta kaip kyšis. Dovana teikiama dešine ranka, nes arabai kaire ima tik tualetinį popierių.
- Indijoje karvė - šventas dalykas, todėl reikia saugotis, kad dovana nebūtų padaryta iš jaučio odos.
- Rusijoje dovanomis keičiamasi pasiūlius tostą per pietus, todėl būtina pasiruošti dovaną iš anksto. Kartais dovanos būna paprasčiausiai netinkamos (pavyzdžiui, negeriančiam žmogui įteikiamas butelis vyno)

Susirašinėjimas su užsienio partneriais

Bendraujant su užsienio partneriais, privalu žinoti savo korespondentų raštvedybos taisykles ir tradicijas. Tai sakytina tiek apie rašto rekvizitus, tiek apie estetinį jų įforminimą. Užsienyje šiems dalykams skiriama labai daug dėmesio, (siūloma didelė estetinio įforminimo įvairovė).

Komerciniai laišakai rašomi nustatytos formos popieriaus blankuose, kuriuose paprastai spaustuviniu būdu atspausdintas firmos logotipas (firminis ženklas) ir antraštė (pilnas firmos pavadinimas, adresas, telefonas, faksas, trumpas veiklos apibūdinimas).

Kreipinys bei atsisveikinimo formulė yra visuotinai priimtas dalykas kiekviename oficialiame laiške, pagrindiniai jų (anglų kalba) yra:

- kreipinys į klientą: Dear Client; Dear Customer.
- kreipinys kokiam nors asmeniui: Dear Sir; Dear Madam.
- įprastos atsisveikinimo mandagumo formuluotės:
 - 1) Sincerely,
 - 2) Yours faithfully,
 - 3) Yours truly,
 - 4) Yours very sincerely.

Norint išvengti painiavos korespondencijoje, laiškuose dažniausiai rašomos nuorodos, padedančios pažymėti siuntėjo ir atsakovo laiškus.

Tarptautinės pašto siuntos - laišakai, atvirukai ir atvirlaiškiai, spausdiniai, sekogramos ir smulkieji paketai, adresuoti į užsienį bei gaunami iš jo. Šios siuntos žymimos tarptautiniais raidiniais sutrumpinimais:

- a) LC - laišakai ir atvirukai,
- b) AO - spaudiniai, smulkieji paketai.

Tarptautinės siuntos apdorojamos ir įteikiamos remiantis:

- „Pasauline pašto sąjungos konvencija“,
- „Pasaulinės pašto sąjungos vykdomuoju reglamentu“,
- „Pašto taisyklėmis“,
- „Konvencijos rinkiniu“.

Tiek ekonominio, tiek reklaminio tipo tarptautinės siuntos turi būti vykdomos laikantis tarptautinių bendradarbiavimo normų nustatytos tvarkos. Betarpiškas vienos šalies verslininkų bendradarbiavimas su užsienio partneriais - įdomus ir naudingas dalykas. Nei vienas kontraktas nebus pasirašytas, nei viena sutartis įgyvendinta, jei tai nebus atliekama nuoširdžiai, diplomatiškai. Bendradarbiavimas bus sėkmingesnis, jei abi šalys pripažins viena kitos šalies kultūrą, įvertins jos teikiamą pasigėrėjimą (savitas tradicijas, papročius).

Akivaizdu, kad partnerio priklausymas etnosocialiniam tipui sąlygoja ne tik jo elgesį sudarant sutartis, bet ir priimant sprendimus. Taigi savaip paženklina ir jo verslo etiką.

. Toliau trumpai aptarsime verslo etikos ypatumus kai kuriose šalyse, su kurių atstovais ir mūsų verslininkai palaiko santykius

JAV

Kas būdinga amerikietiškam bendravimo versle stiliui?

Pirmiausia utilitarizmas, kuris reiškia:

- bereikalingų darbo sąnaudų nebuvimą (ar vengimą),
- tikslumą ir gerai apgalvotą verslo organizavimą,
- detalią atskirų funkcijų analizę ir skrupulingą dėmesį jų vykdymui,
- siekimą padaryti šiandien geriau, negu vakar,
- didelį dėmesį smulkmenoms, pasirenkamų kadrų specializacijai ir aukštai jų kvalifikacijai,
- verslo aiškumui ir jo įgyvendinimui.

Bendraujant su amerikiečiais, reikia laikytis jų keliamų reikalavimų, kurie atspindi JAV verslo klimato ypatumus:

- Stenkitės įsigilinti į amerikietiško verslo santykių esmę. Amerikiečiai mano, kad jie pakankamai gerai orientuojasi versle ir gali sėkmingai dirbti bet kurioje šalyje ir su bet kurios tautos žmonėmis.
- Būkite pasirengę priimti naują informaciją ir prisitaikyti. Bendraudami su jumis, jie nepateiks informacijos apie reikalą pilnai ir detalėse, tačiau laukia, kol jūs patys parodysite, kiek jūs suprantat, kas yra verslas „amerikietišškai“.

Tokiu būdu jie savaip įvertina jus kaip galimą partnerį - ko jūs vertas iš tikrųjų. Jeigu bendraujant su amerikiečiu, jūs neturite informacijos, kurią jums jis dėsto, tai stenkitės sudaryti išpūdį, kad jums ji yra žinoma. Amerikiečiai greitai reaguoja į bet kokius pasikeitimus ir tokios pat greitos reakcijos reikalauja iš partnerių.

Pokalbiuose su jais, visada nurodykite organizacijas ar asmenis, kurie jus rekomendavo. Pageidautina, kad potencialiam verslo partneriui jus pristatytų kas nors iš tų žmonių, kurie yra su firma bendravę. Ieškokite tokių žmonių.

Bendraujant su amerikiečiu verslininku ypatingai parodykite savo pasiūlymo ypatumą, kuo jis skiriasi nuo kitų, įprastinių. Pagrindinis amerikiečių verslo principas - PELNAS. Jeigu jūsų pasiūlymas padės amerikiečiams gauti pelno – juo susidomės. Tačiau jūsų pasiūlymai turi būti realūs, konkretūs.

- Renkantis bendradarbiavimui firmą - nesirinkite didelės ir garsios, nes tokios firmos turi daug pasiūlymų ir jūsiškį gali ignoruoti.
- Surinkite kuo daugiau informacijos apie potencialų partnerį. Siūlykite - realius projektus ir gerai argumentuotus, nes amerikiečiai verslininkai (jų konsultantai) yra labai kvalifikuoti. Todėl jie nori matyti idėjos realizavimo kelius ir būdus detalėse.

Amerikiečiai - draugiški ir nemėgsta oficialios atmosferos bendraujant su partneriais. Tačiau visada jaučiasi esą padėties šeimininkais, stengiasi derėtis dėl sąlygų. Esant nenaudingai pozicijai, stengiasi susieti įvairius klausimus į vieną „paketą“ ir tokiu būdu subalansuoti abiejų pusių interesus. Žinoma, neužmirštant svarbiausio - pelno sau.

Derybų metu:

- Parodykite, kodėl jam naudinga su jumis turėti reikalų - ką jis laimės, ką laimėsime jūs.
- Parodykite kokiais būdais jūs sieksite iškeltų būdų įgyvendinimo. Būdų įvairovė - rodys jūsų pasirengimą.
- Parodykite, kad Jūs žinote amerikietiško verslo taisykles ir linę jų laikytis. Amerikiečiai - ambicingi.

Didžioji Britanija

D. Britanijos verslo pasaulis nevienalytis ne tik socialine prasme, bet ir „cechine“ specializacija išsiskiria iš kitų šalių verslo sluoksnių. Anglams būdingas „cechiškumas“ - viena vertus, tai lemia aukštą jų profesionalumo lygį, kita vertus - trukdo įsilieti į verslą „šviežiam kraujui“, ateiti naujiems žmonėms.

Anglai - bene kvalifikuočiausi verslininkai Vakarų pasaulyje. Tačiau dėl istorinio, ekonominio vystymosi specifikos atskirų visuomenės sluoksnių išitraukimo į verslą, anglai nepasiekia tokių aukštumų pramonės gamyboje kaip amerikiečiai, vokiečiai ar japonai.

Kaip pastebi vokiečių ekonomistas R.Riutenbergas, anglai verslininkai, dirbantys pramonės sektoriuje, sugeba gerai analizuoti situaciją rinkoje ir gerai sudarinėti trumpalaikes prognozes. Tačiau jei nesugeba pakilti iki aukščiausios ilgalaikių perspektyvų analizės lygio, kuris reikalauja ne tik ekonominių veiksnių analizės, bet ir socialinių, politinių pasaulinių procesų analizės. Kaip taisyklė, anglai puikiai jaučia galimybes ir priima sprendimus, kurie atneša pelną tuoj pat, tačiau nenoriai investuoja į projektus, kurie atneš pelną po 5 ar 10 metų.

Anglas nori gauti pelną greitai.

Anglų verslininkas gan konservatyvus, ištikimas idėjoms, turinčioms šimtametes tradicijas. Kita vertus, būtent Anglijoje gimė Venčurinės firmos (idėjų komercionalizacija), tačiau daugelį idėjų nors ir atrado anglai, būdami išradingais, tačiau neturėdami sukurti jų įgyvendinimo mechanizmo, technologijų ir resursų, patys nerealizavo. Tą padarė japonai ir amerikiečiai.

Bendraujant su šios šalies verslo žmonėmis dera susidaryti aiškesnį verslininko portretą ir verslo taisyklės galiojančias šioje šalyje. Anglų verslininkas - gerai išsilavinęs žmogus, kuriam būdingas profesionalumas. Tačiau jis neužsidaręs nėra tik profesinių interesų rate, domisi sportu, menu. Labai žingeidus, smalsus, geras psichologas ir nemėgsta melo ir menko partnerio profesinio pasirengimo. Todėl jam dera iš karto parodyti, jog norite pas jį pasimokyti. O anglai dalinasi žiniomis labai noriai. Dažnai atskleidžia savo verslo paslaptis ir rinkos ypatumus.

Anglų verslininkų sluoksnis - nedidelis ir atsinaujina paprastai iš šeimų, kurios verčiasi verslu iš seno. Todėl į verslą ateinantys jauni žmonės yra gerai psichologiškai parengti. Tą pasirengimą jie gauna savo šeimose. Teorinį ir praktinį parengimą įgyja koledžuose ir verslo mokyklose, kurios puikiai įrengtos. Jose mokoma verslo derybų vedimo taktikos ir strategijos, pateikiami komercinių uždavinių sprendimai.

Ypatingą vietą mokymo programose užima socialinė psichologija - atskirų socialinių grupių elgsenos ypatumų analizė. Atranka į verslo mokyklas labai griežta. Baigusius mokyklas abiturientus taip pat griežtai renkasi ir firmos, sudarydamos su jais laikus kontraktus. Tolesnė karjera priklauso nuo profesionalumo ir asmenų savybių, taip pat nuo socialinio statuso. (JAV šia prasme - demokratiškesnė)

Anglų versle egzistuoja savitas bendradarbiavimo ritualas, kurio stengiamasi laikytis:

- a) asmeninio ir telefoninio bendravimo metu,
- b) dalykinę susitikimų metu (lančo ir pietų metu),
- c) simpoziumų, kongresų, parodų ir prestižinių klubų lankymo metu.

Anglų elitui, tame tarpe ir verslininkams, svarbią reikšmę turi reginių - teniso varžybų, jojimo varžybų lankymas. Visa tai reikia turėti omeny, norint sudaryti anglui palankų įvaizdį apie save.

Kaip elgtis?

- Jei anglas - verslo partneris - pakvietė jus lančui - neatsisakykite, tačiau atminkite, kad ir jūs turėsite surengti panašų renginį.
- Lančo metu - nepamirškite apie laiką. Prieš susitikimą pasidomėkite, kiek jūsų partneris turi laiko - tuo parodysite, kad branginate jo laiką ir savąjį.
- Nenusiminkite, kad pirmąsyk nepasiekėte laukiamo rezultato. Išanalizuokite situaciją, įvertinkite kritiškai savo veiksmus - gal padarėte klaidą, kurios kitąsyk jau išvengsite.
- Svarbu parodyti partneriui dėmesio ženklus: sveikinimo atvirutė švenčių ar gimtadienio proga pakels jūsų autoritetą ir parodys jūsų žmogiškąsias savybes

Anglų verslo sluoksniuose egzistuoja tam tikras dovanų įteikimo ritualas, taip pat apibrėžtas prekių ratas, kurios gali būti dovanomis, o ne kyšiu. Šiame prekių-dovanų sąrašė - kalendoriai, užrašų knygelės, žiebtuvėliai, firminiai parkeriai. Kalėdų proga - alkoholiniai gėrimai. Kitos dovanojamos prekės laikomos - poveikio partneriui priemonėmis ir todėl atmestinos. Anglų firmos tam ypač jautrios. Jeigu sužinoma, kad firma dovanomis bando paveikti partnerį, tai pasitikėjimas ja smunka. Ir dažnai tenka pereiti į kitą veiklos sritį.

Anglų firmoms sudarant eksporto-importo sutartis labai svarbūs keli veiksniai, į kuriuos jie kreipia ypatingą dėmesį:

- Prekybinis-politinis veiksnys, kuris kartais verčia firmą atsisakyti pelningo sandėrio, jeigu tai turės neigiamos įtakos D. Britanijos įvaizdžiui, kirsis su šalies oficialia politika.
- Kontraktų su partneriu trukmė - kuo ilgesni kontraktai, pagrįsti asmeninėmis simpatijomis, tuo anglas greičiau pasirašys kontraktą, kuris gal ir neatneš jam didelės naudos, tačiau...

Anglas derybose. Paprastai laikosi labai griežtos pozicijos, kurią grindžia statistine, lyginamąja medžiaga. Gera įvertinamos visos kontrakto pusės, kiekviena detalė išanalizuojama. Aptariama ne tik visa, kas susiję su svarstomu kontraktu, bet ir tolesnė veikla, bendradarbiavimo perspektyvų kryptys, galimų sutarčių objektai.

Kas būdinga anglų stiliui derybose?

- Anglai skiria mažai laiko derybų parengimui. Jie elgiasi pragmatiškai - mano, kad priklausomai nuo partnerio užimtos pozicijos pačių derybų eigoje galima rasti sprendimą. Todėl nedera gaišti laiko pasiruošimams.
- Anglai lankstūs ir noriai atsako į iškeltas iniciatyvas.
- Anglui būdingas pragmatinis, empirinis požiūris į sandėrį. Anglas vengia aštrių kampų derybų metu.
- Anglai turi seną derybų vedimo ritualą, kurio laikosi: Prieš pradėdant derėtis su anglais, reikia bendrais bruožais išsiaiškinti rinkos struktūrą, suvokti kainos kitimo tendencijas, taip pat gauti duomenis apie jums

rūpimos firmos veiklą ir žmones, kurie joje dirba. Po to reikia tartis apie susitikimą su firmos atstovais. (Jeigu jūs to nepadarysite - nesidomėsite firma, tai jus laikys - avantiūristais, o ne rimtais verslininkais, kurie nori žinoti kuo daugiau. Informacija - kelias į sėkmę. Taip elgiasi anglai Taip ir jūs turite elgtis).

- Derybas geriau pradėti ne nuo derėjimosi objekto, o nuo gyvenimiškų problemų aptarimo: oras, sportas, vaikai. Parodykite, kad bendražmogiškos vertybės jums nėra mažiau svarbios nei komercinės. Be to parodykite savo palankumą anglų tautai ir jos idealams.

Derybų metu stenkitės išsiaiškinti partnerio polinkius ir įpročius. Anglai, sudarydami kontraktus, ypatingą dėmesį skiria:

- politiniams-prekybiniais veiksmais (sutartis neturi kenkti Anglijos politikai),
- kontraktų trukmei (kuo ilgesni kontraktai, tuo didesnis šansas juos pratęsti).

Prancūzija

Bendraujant su prancūzų firmomis svarbu aiškiai nustatyti tikslus - ko siekiama: eiti į Prancūzijos rinką ar pirkti jų prekes; užmegzti bendradarbiavimo ir mokslinius-techninius ryšius; sukurti bendras įmones ir t.t. Priklausomai nuo tikslo skirsis ir darbo metodai.

Surinkę informaciją apie jums rūpimą firmą, nusiųskite jos adresu reklaminės literatūros ir katalogų, kuriuose parodoma jūsų firmos gaminama produkcija, o taip pat sąlygos, kuriomis esate pasirengę bendradarbiauti. Visa tai turi būti išdėstyta prancūzų kalba - jie liguistai reaguoja į tekstus anglų ar vokiečių kalbomis, laikydami tai jų nacionalinių jausmų įžeidimu.

Jeigu jūs importuotojas, pasirinkite kuo platesnį sąrašą visų prekių, kurias norėtumėte importuoti. Bandykite išsiaiškinti prancūzų reakciją į jūsų pasiūlymą faksu ar telefonu. Čia reikia turėti omeny, kad Prancūzijos verslo pasaulyje didelę reikšmę turi ryšiai ir pažintys. Todėl nauji kontaktai užmezgami per tarpininkus - giminaičius.

Verslo elitas - ribotas, naujų žmonių lengvai į verslo pasaulį neįsileidžia. Reikia būti pasirengusiems iškęsti biurokratinius vilkinimus. Jeigu jūs vedate derybas ne su firmos vadais, o tik su atitinkamos grandies atstovais, reikia kantriai laukti, kol jūsų pasiūlymai pasieks aukščiausią lygį ir bus priimtas atitinkamas sprendimas. Paprastai sprendimus priima ribotas aukšto rango pareigūnų skaičius. Prancūzai iš esmės nagrinėja visus pasiūlymo aspektus ir galimas jų pasekmes. Priešingai amerikiečiams, prancūzai vengia rizikingų verslo sprendimų. Prancūzai linkę argumentuoti kiekvieną sutarties punktą. Kartais derybų metu prancūzai nutraukia partnerį pateikdami kritiškus samprotavimus ar kontrargumentus.

Tačiau tai nedera laikyti nemandagumu. Taip tiesiog žiūrima - ar jūs pakankamai pasirengę gintis ir įsitikinę savo teisumu. Nors prancūzai emocionalūs, tačiau juos labiausia įtikina argumentai, paremti faktais ir gera technine - ekonomine analize. Sudarydami sutartis su stambiais firmomis, ypatingą dėmesį dera kreipti siūlomos prekės ilgaamžiškumui ir techninėms jos charakteristikoms. Tuo tarpu su smulkiomis firmomis į juntamą materialinę naudą, kurią jos greitai gaus iš to sandėrio.

Prancūzų sutartis pasižymi konkretumu, formuluočių tikslumu ir lakoniškumu - ne daugiau kaip 4 puslapiai teksto, pasiūlymai - 10-15 žodžių.

Prancūzai nemėgsta, jeigu partneriai derybų metu keičia pozicijas ir pateikia naujus pasiūlymus. Prancūzijoje daugelis svarbių sprendimų priimama ne tarnybiniame kabinete, bet už pietų stalo. Dalykiniai susitikimai gali vykti ir kokteilių, pusryčių, pietų ar vakarienės stalo. Apie reikalą įprasta kalbėti tik po to, kai paduodama kava (o ne per pietus!).

Prancūzai nemėgsta iškart kalbėti apie reikalus, kurie juos domina labiausiai. Prie reikalo einame iš lėto, lyg tarp kitko. Priimtinausios temos už stalo: spektakliai, knygos, parodos, turistinės miestų įžymybės, miestai.

Ypač prancūzai vertina partnerio išmanymą meno reikaluose (ypač prancūzų dailėje). Jie palankiai jus vertins, jei parodysite, kad gerai išmanote jų šalies kultūrą.

Nedera liesti temų, susijusių su priklausymu bažnyčiai, asmenines problemas, susijusias su tarnybine padėtimi, pajamomis ir išlaidomis, aptarinėti savąsias ligas, šeimyninę padėtį, politines simpatijas.

Jeigu jus pakvietė pietų - tai išskirtinis pagarbos ženklas. Atvykti pietų dera 15 min. vėliau nei paskirtas laikas, su dovanomis: gėlės (tik ne baltos ir ne chrizantemos, kurios reiškia gedulą jums), butelis šampano (jei vyno - brangaus), dėžutė šokoladinių saldainių.

Virtuvė - prancūzo pasididžiavimas. Todėl palankiai reaguojama į bet kurio patiekalo pagyrimus. Nedera palikti valgį lėkštėje (tai reikštų - neskanu, reikia viską suvalgyti), nedera bertis druskos pagal savo skonį, arba piktnaudžiauti saldumynais. Tai gali būti įvertinta kaip nepagarba šeimininkui.

Alkoholiniai gėrimai - prancūzų stalo sudėtinė dalis: taurelė aperityvo (portveinas, anyžių likeris ar viskis su vandeniu (su riešutais), trys-keturi bokalai vyno (balto prie žuvies, raudono - mėsos, sūrio). Po deserto ar kavos - geriama vaisių degtinė, stiprus likeris ar konjakas. Svarbiausia - saikingumas geriant.

Ypatingą dėmesį prancūzai skiria mandagumo gestams. Jeigu jis praleidžia pro duris, nesidairykite, o eikite pirmas. Tačiau derybų metu pro duris pirmiausia įeina - vyriausio rango vadovas.

Prancūzai - nesikreipia bendraudami į žmonės vardus, o tiesiog „Mesjė“ - į vyrus, „Madam“ - į moteris.

Vyrai pasisveikina rankų paspaudimu.

Kaip ir visur, susitikimo metu įprasta pasikeisti vizitinėmis kortelėmis. Kadangi didelis dėmesys skiriamas išsislavinimui, patartina nurodyti, kokią aukštąją mokyklą baigėte. Jeigu susitikimo metu dalyvauja daug žmonių, tai vizitinė kortelė įteikiama aukščiausią rangą turinčiajam.

Reikalavimai aprangai Kaip ir kitose šalyse - drabužiai turi būti aukštos kokybės ir natūralūs, sintetika - neteiktina.

Derybų vedimo stilius

- . Prancūzai vengia aptarinėti reikalų „akis“ į „akį“.
- Derybų metu prancūzai linkę išsaugoti savo nepriklausomybę. Tačiau jų pozicija gali kardinaliai pasikeisti priklausomai mato, su kuo jie turi reikalą.
- Derybose linkę iš anksto detalai aptarti visus „už“ ir „prieš“, suderinti visus klausimus. Galiausiai tereikia priimti sprendimą, kuris iš esmės jau aprobuotas vadų. Šia prasme prancūzai mažiau savarankiškai priimant sprendimus, negu amerikiečiai.
- Derybose prancūzai neturi „atsarginio“ varianto, todėl elgiasi gan „kietai“, nes „bosai“ sprendimą priėmė ir keisti jo negalima. Jei nesutinka - tai pasitraukia iš derybų su humoru.

Vokietija

Vokiečiai pasižymi taupumu. Todėl jie veda derybas racionaliai, paisydami laiko ir išlaidų. Pristatydami telefonu aiškiai taria savo pavardę ir firmos pavadinimą, kalbasi konkrečiai, be sentimentalių nukrypimų. Vokiečiai punktualūs ir tvarkingi. Jeigu jūs abejojate, kad galėsite tesėti sutartyje numatytus reikalavimus, geriau atsisakykite sutarties.

Mūsų verslininkai neretai vyksta pas vokiečius su dovanomis, tačiau tokio pat atsako iš vokiečių nesusilaukia, nes čia neįprasta sieti dovanas su sutartimi.

Vokiečiai mėgsta asmeninį ir tarnybinį gyvenimą skirstyti valandomis ir dienomis ir tai fiksuoja savo užrašuose. Pasistenkite, kad jus įrašytų į savo darbotvarę, priešingu atveju rizikuojate - nesusitikti.

Užrašai knygelėje padeda planuoti vokiečiams laiką, kurį jie labai vertina. Punktualumas ir griežta reglamentacija būdinga vokiečiams.

Arbatpinigių restorane ar kavinėje galima ir neduoti, nes jie jau įkalkuliuoti į paslaugą. Jeigu norite vis tiek arbatpinigius duoti, tai sumą suapvalinkite. (Didelių arbatpinigių duoti neįprasta).

Derybų vedimo stilius

Vokiečių derybų vedimo stilius skiriasi nuo prancūzų saugumu ir pedantiškumu. Be to vokiečiai visada ieško sau didelės naudos. Derasi su išskaičiavimu. Eina į derybas tik tuo atveju, jeigu įsitikinę, kad galima pasirinkti sprendimą ir naudingą pirmiausia - sau.

Savo poziciją dar iki derybų pradžios labai aiškiai išdėsto. Derybų metu linkę nagrinėti kiekvieną punktą detaliai, smulkmeniškai. Derybose laikosi punktualumo ir tikslumo.

Mėgsta titulus ir rangus. Todėl iki derybų dera išsiaiškinti visų vokiečių derybų dalyvių titulus ir rangus.

Derantis su vokiečiais reikia aiškiai išdėstyti savo poziciją, kad ji būtų jiems suprantama, o visi jų pateikti pasiūlymai būtų konkretūs ir dalykiški.

Italija

Smulkios ir vidutinės italų firmos linkusios labiau bendrauti ir nedelsia priimdamos organizacinius sprendimus. Be to linkusios svarstyti alternatyvius ryšių variantus. Tai gali būti aiškinama tuo, kad Italijoje nėra didelių biurokratinių procedūrų, kurios būtų sudėtingos kaip kitose šalyse. Norint užmegzti ryšius pakanka apsiukeisti oficialiais laiškais, kuriuose trumpai išdėstomi pasiūlymai ir pateikiama informacija apie firmą.

Kartais firmos, norėdamos užmegzti ryšius su užsienio partneriu kreipiasi į tarpininkus, kurių tinklas Italijoje gan platus.

Pažintis su italų verslininkais prasideda nuo apsiukeitimo vizitinėmis kortelėmis. Jeigu jūs neturite jos, reikia atsiprašyti ir paaiškinus priežastį, pažadėti atsiųsti ją vėliau. Tekstai vizitinėse kortelėse spausdinami italų arba anglų kalba. Italai daug dėmesio skiria tam, kad derybas vestų vienodo lygio pareigūnai. Todėl prieš derybas italai stengiasi sužinoti viską apie partnerį (derybinę biografiją, išsilavinimą, amžių, pomėgius ir t.t.).

Nemažai dėmesio italai skiria neformaliems santykiams siekiant geriau pažinti partnerį nedarbo metu.

Čia reikia pastebėti, kad italai labai didžiuojasi savo šalimi, jos istorija, menu. Todėl jiems kaip ir prancūzams svarbu, kad jūs palankiai atsilieptumėte apie jų šalį, parodytumėte, kad išmanote Italijos istoriją, meną, kultūrą ir ją vertinate.

Italai daugelį klausimų linkę svarstyti ne už derybų stalo, bet restorane. Jie mano, kad tokioje atmosferoje žmogus gali laisviau išsakyti savo poziciją, atsiskleisti, kas jis yra ir ko siekia (t.y. būti atviru,

ką italai labai vertina). Ginčytiniais klausimais italai linkę protingam kompromisui. Retais atvejais kreipiasi į arbitražą.

Dera žinoti ir kai kuriuos politinius bei ekonominius šalies ypatumus. Italijos Respublika susideda iš 21 srities ir 94 provincijų, kurių kiekviena turi demografinius ir pramoninius ypatumus. Todėl šiaurės Italijos verslininkai labai skirsis nuo pietiečių. Tai skirtumas - temperamente, požiūryje į verslą ir net kalbos plonybėse. (Pvz., šiauriečiai - linkę į didesnius sandėrius, pietiečiai - mažesnius, bet garantuotus).

Patarimai verslininkui nuvykus į Italiją

- Jei jūsų nepasitiko, paskambinkite partneriui telefonu. Tam įsigykite telefonų kortelę. Šia kortele galima naudotis ir skambinti į užsienį, namo. Kiekvienoje telefono būdelėje nurodyta kaip naudotis kortele tokiu atveju, kai reikia skambinti į užsienį. Po 18.30 val. tai galima padaryti 2 kartus pigiau.
- Jei reikia taksi - patys nestabdykite - nestos. Paprašykite viešbučio portje ar kavinukės savininko. Tai jis padarys veltui ar už labai mažą mokestį.
- Italijoje nepriimta sėstis šalia taksi vairuotojo. Mokėkite pagal taksi skaitiklį ir truputėlį daugiau, bet ne per daug. Italijoje negerbiami žmonės, kurie mēto pinigus į kairę ir į dešinę.

Japonija

Japonų verslo etika skiriasi nuo europietiškos. Pirmiausia skiriasi požiūris į dalykinių kontaktų užmezgimą. Pirmenybę japonai teikia ne laiškams ir telefoniniam ryšiui, bet asmeniniams kontaktams. Tačiau - ne betarpiškiems, o per trečią asmenį - tarpininką. Tai turi būti pakankamai abiem pusėm žinomas japonų verslininkas ar firma. Šio tarpininko paslaugos turi būti apmokėtos, arba suteiktos jam atitinkamos paslaugos.

Pažintis su japonu verslininku prasideda vizitinių kortelių pasikeitimu. Jeigu jūs, paimdami iš japono vizitinę, neatsilyginsite tuo pačiu, tai reikš - įžeidimą.

Japonai skiria didelį dėmesį tam, kad derėtusi žmonės, užimantys panašias pareigas ir turėtų panašų statusą verslo pasaulyje ir visuomenėje (Pariteto principas). Oficialus bendravimas su turinčiu žemesnį statusą verslo pasaulyje reiškia "veido praradimą". Todėl japonai iš pirmo susitikimo nustato, ar derybose atstovauja reikiamo lygio žmogus. Jei nesilaikoma lygybės principo derybose (pvz., jei firmą atstovauja aukštesnio lygio asmuo), tai japonai vertina kaip etiketo nesilaikymą, o svarbiausia - firma nevertinama verslo pasaulyje, nes stengiasi atrodyti geriau, negu iš tiesų yra. Todėl dera iš anksto susitarti dėl derybų lygio - jei neįmanoma įvykdyti japonų pageidavimo, tai geriau apsiriboti trumpu protokoliniu vizitu.

Susitinkant su japonų firmų atstovais, reikia stengtis būti punktualiais, nes japonai liguistai reaguoja į vėlavimą. Jeigu negalite atvykti laiku, praneškite japonams iš anksto - koku laiku būsite ir jau nevėluokite ir susitikimo trukmę atitinkamai sumažinkite, nes partneriai gali turėti savų reikalų.

Venkite spausti rankas japonui - jie linkę nusilenkti.

Derybų metu japonai linkę išklausti pasiūlymus iki galo. Vadovas linkčioja galva, nors tai nieko nereiškia. Jokių pastabų žodžiu jūsų pasiūlymui japonai neteiks. Linkčiojimas galva reiškia, jog jis suprato, bet nebūtinai pritaria.

Dar vienas japonų verslo ypatumas: japonai, kaip ir amerikiečiai, anglai, siekia gauti pelno, tačiau priešingai pastariesiems, japonai stengiasi įnešti į verslo santykius harmonijos dvasią, užmegzti tarp partnerių žmogiškus santykius. Todėl Japonijoje ypač daug dėmesio skiriama neformaliems santykiams, kurie remiasi asmenine pažintimi. Pastangos išlaikyti žmogiškų santykių harmoniją tarp verslo partnerių laikoma dorybe.

Japonų verslininkai vengia konfliktinių situacijų, siekia kompromiso. Pusė, kuri padarė nuolaidą koku nors klausimu, gali tikėtis, kad sprendžiant kitą klausimą taip pat susilauks nuolaidų. Pakitus firmos vadovybei, apie tai informuojami ir partneriai. Kartais verslininkas pereidamas į kitas pareigybes asmeniškai supažindina partnerius su naujais darbuotojais, kurie tęs pradėtą darbą. Tokiu būdu pabrėžiamas noras išlaikyti gerus santykius su partneriu ir toliau, nepaisant kadrų pasikeitimo.

Ką reikia žinoti vykstant į Japoniją?

1. Būkite ypatingai mandagūs, nes tokie ir japonai.
2. Bendraudami per daug nesigirkite, nes japonai palaikys jus nenuoširdžiais.
3. Remkitės faktais ir tikslia argumentacija.
4. Nesikarščiuokite japonų akivaizdoje. Jeigu netgi jus privedė iki ribos - šypsokitės ir venkite karingų žodžių.
5. Nespauskite per daug japono derybose, nes jis gali "užsidaryti" savyje ir teks sugaišti daug laiko, kol bus pasiektas kompromisinis sprendimas.
6. Neužmirškite, kad japonai užsieniečius vertina pagal tam tikrą stereotipą. Pvz., amerikietis pagal japonų stereotipą - egoistas, žiaurus, negailestingas, todėl jau derybų pradžioje amerikietis atsiduria keblioje situacijoje: reikia jam stengtis šį stereotipą keisti, o tai padaryti nėra paprasta.

Parodykite, kad Jūs - geranoriškas, praktiškas, nuoširdus, linkęs bendrauti - šios savybės imponuoja japonus, kadangi būtent jų jiems ir trūksta. Patarimas paprastas: Neapvilkite partnerio! Išmokite nors keletą žodžių japoniškai, susipažinkite su jų kultūra ir istorija.

Japonų derybų stilius

- Jeigu japonų verslininkams daromos nuolaidos, tai ir jie linkę jas daryti. Gąsdinimas - neduoda norimo efekto, nors patys japonai derybose su silpnesniais partneriais ir patys gali panaudoti gąsdinimo taktiką.
- Oficialiose derybose japonai vengia susidūrimų. Jiems būdingas ypatingas lankstumas užimant pozicijas...
- Japonai stengiasi užmegzti asmeninius kontaktus su derybų partneriais. Parodykite, kad jūs nuoširdūs ir geranoriški - šie bruožai ypač japonų vertinami.
- Derybose japonai linkę svarstyti temas, nesusijusias su derybų objektu. Kuo rimtesnės derybos (ir jų objektas), tuo daugiau dėmesio skiriama antraeilių temų svarstymui. Čia slypi tradicinis japonų siekimas sukurti atitinkamą derybų savitarpio supratimo atmosferą, kada visi antraeiliai klausimai aptarti ir jau galima aptarti svarbiausius dalykus. Tokiu būdu japonai vykdo savotišką partnerio pozicijų (plačia prasme) žvalgybą. Ir čia skubinti japonų nedera.
- Japonai savitą sprendimų priėmimo sistemą. Jos esmė - ta, kad svarstant problemą įtraukiama daugybė žmonių - nuo vadovų iki eilių. Numatoma ir tai, kaip priimtas sprendimas gali būti realizuotas. Todėl japonų sprendimai visada yra realizuojami ir efektyvūs.
- Japonams būdingas punktualumas ir įsipareigojimų vykdymas. Jeigu japonas pažadėjo būti X laiku, tai būtinai atvyks 2 min. anksčiau.
- Japonams būdingas tikslumas tiek nustatant derybų laiką, tiek priimant įsipareigojimus ir juos vykdant. Taip pat - dėmesingumas partnerius. Japonas uolus jūsų klausytojas. Europiečiai mano, kad klausydamasis japonas sutinka... Tačiau iš tiesų jis tik kviečia tęsti derybas toliau.
- Derybose japoniškas „taip“ - nereiškia to, ką ir kitose kalbose. Japonų „taip“ nebūtinai reiškia pritarimą, o tik tai, kad jus išklausė ir pilnai suprato. Japonai vengia vartoti žodį „ne“, kadangi, jų supratimu, tai gali sukelti disharmoniją derybose, o tas disharmonijos jie stengiasi išvengti.

Pietų Korėja

Verslo elgesio kodeksas labai skiriasi nuo europietiško standartų. Didžiausia kliūtis, kurią tenka įveikti - kalbos barjeras: korėjiečiai sunkiai šneka angliškai (šia kalba dažniausiai vedamos derybos).

Korėjiečiai labai išdidūs. Amžiais engiami, dabar ekonomiškai sustiprėję, labai jautriai reaguoja į bet kokią pasikėsinimą į jų orumą. Šalyje stipri tradicinė konfucijinė moralė, pagal kurią būtina paisyti kito žmogaus jausmų, bendrauti su juo atsižvelgiant į socialinį statusą, gerbti jo teises ir būti nuoširdžiu. Todėl korėjiečiai labai svetingi. Tačiau šiltas priėmimas dar nereiškia, kad jie suinteresuoti derybomis.

Kaip ir Japonijoje, taip ir čia negalima užmegzti verslo kontaktų pasinaudojant laišku ar telefonu. Būtina turėti tarpininką - firmą, kuri supažindina.

Jei korėjiečiai parodo susidomėjimą pasiūlymui, tai jie būtinai stengiasi susitikti asmeniškai. Korėjoje, kaip ir kitose šalyse įprasta susipažįstant apsikeisti vizitinėmis kortelėmis, iš kurių gaunama informacija apie žmogų ir jo verslą. Jei korėjietis nejaus vizitinės - priims tai, kaip įžeidimą.

Kreiptis įprasta pagal pareigas arba pavardę. Pirmas žodžio skiemuo reiškia - pavardę, antras - vardą. Tačiau amerikiečių įtakoje dabar imta rašyti pirmiausia vardą, po to - pavardę.

Svarbu griežtai laikytis subordinacijos: kreiptis į dalyvius pagal subordinaciją, t.y. pirmiausia į vyresnius. Firmos galva (neretai ir jos savininkas) yra firmos pirmininkas, kuris neturi apibrėžtų įpareigojimų, tačiau turi didelę valdžią. Svarbiausia vykdomoji firmos valdžia priklauso firmos prezidentui (direktorių tarybos pirmininkui), toliau seka viceprezidentas, vykdomieji direktoriai, skyrių viršininkai ir jų pavaduotojai.

Svarbią reikšmę turi asmeniniai kontaktai, neformalūs ryšiai, pažintys. Todėl reikia stengtis išsiaiškinti, kiek žmogus yra įtakingas ir galingas priimti sprendimą savarankiškai. Korėjiečiai jautrūs rūbams. Moterys ir vyrai rengiasi griežtai dalykinio stiliaus rūbais. Neįprasta rūkyti vyresnių žmonių akivaizdoje ir vyresnių pagal pareigas. Žemesnio rango valdininkas turi griežtai laikytis viršininko nurodymų.

Derybų vedimo stilius

Priešingai japonams, korėjiečiai verslininkai derybose linkę iškart eiti prie reikalo – „imti jautį už ragų“ vos susipažinę su pasiūlymu. Jie nemėgsta bendro pobūdžio samprotavimų ir linkę derėtis, jeigu mato, kad partneris turi realią programą.

Derybų metu korėjiečiai vadovaujasi griežta logika ir nuosekliais sprendimais. Jie linkę aiškiai formuluoti idėjas, ir nemėgsta abstrakčių samprotavimų. Patys labai aiškiai dėsto savo pasiūlymus ir konkrečius jų realizavimo kiekius ir būdus.

Derybų metu jie nelinkę viešai prisipažinti, kad kažko nesupranta, todėl linkčioja galva ir tiek, nors tai nereiškia, jog jums pritaria. Tiesiog jie bijo prarasti „veidą“, pasirodyti neišmanėliais kitų akyse. Dėl to neretai abi pusės mano, kad susitarė, tačiau kiekviena iš jų tą susitarimą supranta savaip ir vėliau tai paaiškėja.

Korėjiečiai atvirai nekalba apie nepritarimą partnerio siūlymams ir nepuola ginčytis, įrodinėti (ir to tikisi iš partnerio). Tačiau, jei nutarimas priimtas, tai jie pasiruošę jį nedelsiant vykdyti. Todėl korėjiečių verslininkams nesuprantami ir kelia susierzinimą tokie pasisakymai kaip: „Reikia pagalvoti“ ir ypač ilgai

trunkantis derinimas, kas Vakaruose įprasta. Be to, jie labai nusimena, jeigu į derybas atvyksta žemesnio rango atstovas, turintis ribotus įgaliojimus.

Kinija

Kiniečiai niekada nepriima sprendimo detalai neištyrę visų sutarties aspektų ir jų pasekmių. Be to, svarbus sprendimas priimamas kolegialiai su daugybe derinimų, kurie reikalauja laiko. Jeigu norite sutaupyti laiko, tai prieš mėnesį pateikite savo pasiūlymą raštu, detaliau aptardamos visus aspektus.

Kinai skiria didelį dėmesį neformaliems kontaktams. Jus gali paklausti apie amžių, šeimyninę padėtį, vaikus - taip rodomas domėjimasis jumis.

Kiniečiai svetingi. Jeigu pakvies į restoraną, tai vaišins 20 patiekalų. Jeigu egzotiški valgiai nepatinka - nedemonstruokite to viešai: suvalgykite nors gabaliuką driežų kepenėlių. Pateikus sriubą - aiškus signalas, kad vaišės baigėsi.

Nuo stalo pirmas pakyla svečias.

Dovanas dera teikti ne konkrečiam asmeniui, bet organizacijai, nes vietiniai įstatymai draudžia priimti dovanas.

Rengiamasi paprastai: kostiumas su kaklaraiščiu būtinas tik oficialiuose priėmimuose.

Derybų vedimo stilius

Kiniečiai griežtai skiria derybų vedimo etapus:

- 1) pirminis pozicijų patikslinimo etapas,
- 2) pozicijų aptarimas,
- 3) baigiamasis etapas (sutartis).

Pirmame derybų etape kreipiamas didelis dėmesys išvaizdai ir elgesio manieroms. Iš to bandoma nustatyti kiekvieno dalyvio statusą. Toliau didesnis dėmesys skiriamas žmonėms, turintiems aukštesnį statusą.

Kiniečiai linkę delegacijoje išskirti žmones, kurie jiems simpatizuoja. Būtent per juos jie stengiasi daryti poveikį derybininkų pozicijoms.

Derybas kiniečiai skirsto į 2 etapus: 1) techninį, 2) komercinį.

Pirmame techniniame etape sėkmė priklauso nuo to, koku mastu pavyko įtikinti partnerį bendradarbiavimo naudingumu. Todėl į delegacijos sudėtį būtina įtraukti aukštos kvalifikacijos

specialistus, galinčius vietoje spręsti techninius klausimus, įrodyti pasiūlymo privalumus. Taip pat svarbu turėti gerą vertėją, kuris žino spec. terminus.

Toliau prasideda antrasis - komercinis etapas. Kiniečiai gerai informuoti komercijos reikaluose, turi gerus specialistus. Norint pelnyti jų pasitikėjimą, būtina parodyti gerą pasaulinės rinkos konjungtūros išmanymą ir patvirtinti tai technine ekonomine analize ir konkrečia medžiaga.

Susitikimo metu dera apsiukeisti vizitinėmis kortelėmis. Pageidautina, kad jūsų rekvizitai būtų atspausdinti ir kiniečių kalba (tai galima padaryti ir Kinijoje).

Susitikimo metu ranka spaudžiama aukščiausio rango žmogui.

Derybų metu kiniečiai paprastai pirmieji atskleidžia “kortas”, t.y. išdėsto savo poziciją ir siūlo. Nuolaidas kinai daro derybų pabaigoje, po to, kai įvertina partnerio galimybes. Labai išradingai pasinaudoja derybose padarytomis klaidomis. Šioje stadijoje jie linkę daryti spaudimą naudojant įvairias formas. Galutinį sprendimą kiniečiai priima ne už derybų stalo, o namuose. Pasiektas susitarimas turi būti firmos vadovų aprobuotas.

Priėmus sprendimą, kiniečiai skiria didelį dėmesį tam, kaip jis bus vykdomas. Tuo tikslu patys turi aiškią sutarties vykdymo strategiją ir programą. To paties reikalauja ir iš partnerių. Laikomasi nuostatos, kad sutarties vykdymas - tai pagarbos žmogui rodymas.

Arabų šalys

Derybų sėkmę daug lemia vietinių tradicijų laikymasis.

Derybų metu šeimininkas visada pavaišins stiprią kavą, siūlys gerti ir pils. Jei nenorite - apverskite puodelį ir padėkite ant stalo. Jeigu prieš kavos gėrimą, siūlo jums gaivinančių gėrimų, tai reiškia, kad jums skirtas laikas baigėsi.

Pokalbio metu įprasta kartas nuo karto pasiteirauti „kaip sveikata“, „kaip sekasi“. Tačiau tai nereiškia, kad turite detaliai atsakyti. Dar didesnė klaida paklausti apie žmonos ar kitų šeimos narių sveikatą. Tai nekorektiška.

Arabams būdinga savo vertės, svarbos pajauta, dėmesingumas kolegoms. Prieš pranešdami nutarimą, arabų verslininkai demonstratyviai pasitars tarpusavyje ir tai bus kolektyvinis požiūris, o ne tas, kuris priimtas derybų metu.

Arabai kaip reta linkę derėtis. Jiems labai svarbu lygis, kuriame deramasi, nes yra stiprios valdžios ir administracijos taisyklių laikymosi šalininkai: kuo aukštesnis lygis, tuo didesnis pasitikėjimas.

Arabai linkę jau prieš derybas detaliai išnagrinėti visas sandėrio puses, t.y. žinoti reikalą iš esmės. Manoma, kad tokiu būdu lengviau priimti teisingą sprendimą.

Rusija

Kadangi kontaktai su rusų verslo žmonėmis stiprėja, tai svarbu geriau pažinti ir jų elgesį derybose.

Pagal amerikiečių verslininkų vertimą, svarbiausias skiriantis rusų verslininkų derybose bruožas yra tai, kad jie skiria dėmesį pagrindiniams tikslams ir palyginti mažai tam, kaip šių tikslų galima pasiekti.

Tuo tarpu amerikiečiams - kaip pasiekti vieno ar kito tikslo - yra svarbiausi klausimai.

Toks pozicijų skirtingumas kartais apsunkina sprendimų priėmimą derybose.

Rusai derybose elgiasi atsargiai, nelingę rizikuoti priimant sprendimus. Jei tenka rinktis - tai renkasi mažiau rizikingą variantą.

Rizikos baimė riboja jų iniciatyvumą. Todėl derybose stengiasi reaguoti į tai, ką siūlo partneris, bet ne taip noriai patys pateikti konkrečius siūlymus. Kitas rusų elgesio derybose bruožas yra tas, kad derybų pradžioje rusai stengiasi užimti tvirtas pozicijas ir reikalauti daugiau negu galima. Toliau diskusijų metu - pozicijos suartėja. Tenka nusileisti. Kompromisą rusų verslininkai vertina kaip silpnumo pasireiškimą, todėl nenoriai eina į kompromisus.

Rusai derybas vertina ne kaip galimybę rasti interesų sutapimą, o kaip į interesų konfliktą, kurį reikia išspręsti.

Amerikiečiai rusų požiūrį į derybas nusako tokiu palyginimu. „Kai du kanadiečiai svarsto dalykinį pasiūlymą, tai jie galvoja taip: mes susivienykime, kad galėtume padidinti pyrago dydį, ir tada kiekvienas gausime daugiau. Rusų vadybininkų psichologija kita. Jie mano, kad pyrago dydis žinomas, ir uždavinys paprastas - atsipjauti sau kuo didesnę jo gabalą.“

Be to, rusai pasižymi greita nuotaikų ir nuostatų kaita derybose: nuo draugiškumo iki oficialumo. Susitarus neretai elgiamasi nepadoriai su partneriu (apgaulės, prisiimtų įsipareigojimų netesėjimas ir pan.)

Savikontrolės klausimai

1. Kas yra etiketas, kokia jo paskirtis?
2. Kasdieninio elgesio įstaigoje reikalavimai. Apibūdinkite juos.
3. Apibūdinkite dalykinio bendravimo reikalavimus.
4. Kokios yra vizitinių kortelių rūšys ir kokia jų paskirtis ?
5. Kokios yra oficialus kvietimo rašymo taisyklės ?

6. Kokie yra priėmimų tipai ir kas jiems būdinga?
7. Kokie yra tarptautinio bendravimo etiketo reikalavimai.? Apibūdinkite juos.
8. Apibūdinkite (amerikiečių, vokiečių, prancūzų, japonų ir kt.) laikyseną ir derybų vedimo stilių.

Literatūra.

- Gesterland R. Kaip išgauti “Taip”. Menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose. Vilnius, 1997.
- Lydeka Z. Etiketas ir protokolas. Vilnius, 2002.
- Misevičius N. Tarptautinio bendradarbiavimo protokolas. Vilnius, 1991.
- Razauskas R. Aš vadovas. Vilnius, 1998.
- Rozmarie Wrede – Grischkat. Manieros ir karjera. Elgesio normos vadovams. Vilnius, 1996.
- Vanderbilt A. Viskas apie etiketą, Vilnius, 1998.
- Graham H.T., Bennet R. Human resources management. Pitman Publishing, 1995.
- Borowski H. Etyka pracy i etyka biznesu. Lublin. 1996
- Riutinberg R. Kultura predprinimatelstva. M., 1992
- Liuis R.D. Delovyje kultury v meždunorodnom biznese: ot stolknovenija k vzaimopanimaniju. Moskva. 2001.
- Venediktov K. V. V delovoj etike i etikete. M, 1996
- Kuzin F. A. Imidž biznesmena. M, 1996.
- Kuzin. F.A. Delaite biznes krasivo. M., 1995
- Dankel Ž. Delovoj etiket. Rostov – na- Donu. 1999.

12. Tema . ETIKOS KODEKSAS - ETINIO ELGESIO VADOVAS

1. Etinio kodekso paskirtis, tikslai ir funkcijos.
2. Etinių kodeksų forma ir turinys
3. Etikos kodekso struktūra ir jo sudarymas .
4. Etikos kodekso įgyvendinimo prielaidos ir būdai.
5. Etikos kodeksų pranašumai ir trūkumai
6. Verslininko profesinė etika ir etikos kodeksas.
7. Verslo etikos kodeksų universalizavimo galimybės ir kryptys.

12.1. Etikos kodeksų paskirtis, tikslai ir funkcijos

Kiekviena organizacija turi savas normas ir elgesio taisykles, kuriomis vadovaujasi savo veikloje ir reikalauja jų laikymosi iš savo darbuotojų. Tai padeda jai spręsti iškylančias problemas (tame tarpe ir etines). Siekdamas geriau prisistatyti visuomenei tiksliau įvardyti ir apibrėžti reikalavimus esamiems ir būsimiems organizacijos nariams ir partneriams, jos kuria etikos kodeksus. Juose išdėstomos esminės nuostatos, kuriomis vadovaujasi organizacija savo veikloje, aprašomos elgesio taisyklės. Tokius kodeksus turi dauguma Vakarų šalių firmų ir kompanijų (Lietuvoje verslo organizacijos kodeksais dar tik pradeda domėtis.)

Nors literatūros apie etikos kodeksus atrodo yra nemažai, tačiau retas mokslininkas, besigilinantis į verslo etikos sritį, pateikia etikos kodekso apibrėžimą. Kita vertus, ir pateiktuose apibrėžimuose etikos kodeksas apibrėžiamas gan įvairiai.

Antai M.Huddleston ir J.Sandis nurodo, kad etikos kodeksas - tai „*teiginiai apie draudžiamą elgesį, nurodymai darbuotojams laikytis aukštų moralinių standartų*“ .

A.Cava, J.West, E. Berman tai laiko formaliomis organizacijų pastangomis diegti profesinės etikos standartus: „*Etikos kodeksas – tai formalios organizacijos pastangos užtikrinti etines vertybes*“ (Cava, p.110)

J.Palidauskaitė etikos kodeksą apibūdina taip: „*Etikos kodeksas tai dokumentą, atspindintis asmeninės moralės reikalavimus, profesines vertybes bei teisinius draudimus atskirų profesijos atstovų ar organizacijų sprendimams bei veiklai ir tarnaujantis kaip tam tikras elgesio tipas*“ (Palid. Vieš ad. Et. P.163).

Etiniai kodeksai atspindi organizacijos kaip kolektyvo dvasią. Savo ruožtu visuomenė tikisi, kad tos organizacijos nariai elgsis būtent taip kaip skelbiama jų etikos kodeksuose. Tiesa, etiniai kodeksai neturi prieštarauti įstatymams, kurie yra griežtai vykdomi, už nusižengimus numatytos konkrečios sankcijos ir bausmės. Įstatymams turi būti besąlygiškai paklustama. Tuo tarpu etikos kodeksų laikymasis yra savanoriškas – niekas negali priversti asmens juo vadovautis. Taigi etiniai kodeksai neturi įstatymo galios, o jų vykdymas nėra susijęs su juridine atsakomybe.

Nepaisant to, etinis kodeksas vaidina svarbų vaidmenį ugdant organizacijos kultūrą, formuojant jos narių vertybines orientacijas, pozityvų požiūrį į darbą ir atsakombę už jo rezultatus.

Rengiant kodeksus visada orientuojamasi į potencialius jų vartotojus. Paprastai kodeksai adresuojami :

- Visiems konkrečios profesijos atstovams,
- Organizacijos paslaugos ar prekės pirkėjams (vartotojams),
- Organizacijos potencialiems partneriams, (investitoriams, kreditoriams, bendrų projektų dalyviams)
- Visuomenei (Bendruomenei)

Daugelis tyrėjų nurodo, kad etikos kodeksas atlieka ne tik vidines, bet ir išorines funkcijas. J. Palidauskaitė pastebi, kad etikos kodeksas gali būti prilygintas valstybei, turinčiai ir vykdančiai tiek vidaus, tiek užsienio politiką. Iš tiesų, etikos kodeksas nėra tik vidinis organizacijos ar profesijos atstovų sprendimas bei veiklą reglamentuojantis dokumentas. Jis yra skirtas kur kas platesnei auditorijai. Tai gali būti visa visuomenė ar atskiros interesų grupės (vartotojai, investitoriai ir t.t.). Tokiu būdu etikos kodeksas sudaro galimybę pačiai organizacijai ar profesijai aiškiau įvardyti puoselėjamas vertybes, normas bei prioritetus, o visuomenei – įvertinti kaip jų laikomasi praktikoje.

Etikos kodeksų tyrinėtojas J.Ladd skiria tokius pirminius ir antrinius etikos kodeksų tikslus (Ladd. P. 271-274). Tiesa, nors autorius kalba tik apie profesinius kodeksus, tačiau tai gali būti taikoma ir atskiroms organizacijoms.

Pirmaeiliai tikslai:

- ***Sumažinti galimybę neetiškam elgesiui reikštis.*** Etiniai kodeksai turi orientuotis ne į numatomų bausmių už netinkamą elgesį ar sprendimą akcentavimą, bet į tokių situacijų prevenciją.
- ***Aiškiai nubrėžti atsakomybės ribas.*** Kodeksai turi nusakyti profesijos atstovų ar organizacijų narių atsakomybę ir ginti juos nuo neteisėtų pretencijų, kai tikima, kad darbuotojai turi atlikti jiems nepriskirtas funkcijas.
- ***Skatinti etines darbuotojų orientacijas.*** Etiniai kodeksai turi skatinti visus profesijos atstovus ar organizacijos narius ne tik veikti, bet ir mąstyti, vadovaujantis asmeninės bei profesinės etikos reikalavimais.
- ***Atlikti moralinio švietimo funkciją.*** Etinis kodeksas gali būti naudojamas tiek formalaus, tiek neformalaus etinio mokymo procese, siekiant ugdyti darbuotojų etinį jautrumą ir gebėjimą įvertinti savo sprendimus ir veiksmus moralinių reikalavimų požiūriu.
- ***Drausminti profesijos ar organizacijos atstovus.*** Etikos kodeksas padeda kontroliuoti priimamų sprendimų kokybę ir efektyvumą. Jie nurodo daugelį reikalavimų ir standartų, kurių privalu laikytis (nešališkumo, lygybės principo ir kt.) Prekių ir paslaugų vartotojai užtikrinami, kad prekės ir paslaugos atitiks tam tikrus standartus, kuriuos deklaruoja organizacija. Verslo organizatoriai ir valdytojai, teikdami savo prekes ir paslaugas visuomenei, stengsis, kad nenukentėtų visuomenės interesai, o iškilus konfliktui (tarp verslo organizacijos ir atskirų jos narių, verslo organizacijos ir visuomenės) bus ieškoma kompromiso ir visoms pusėms daugiau ar mažiau priimtino sprendimo.
- ***Padėti priimti sprendimus.*** Kai susiduria skirtingos vertybės ir interesai ir reikia apsispręsti, darbuotojas gali tikėtis etikos kodekse rasti tam tikrus orientyrus, padedančius priimti sprendimą. Kodekse dažnai nurodomi prioritetai, puoselėtinos asmeninės (sąžiningumas, garbingumas) bei profesinės vertybės (interesų konflikto vengimas, nešališkumas).
- ***Didinti visuomenės pasitikėjimą.*** Kodekse nurodytos siektinos vertybės ir standartai turi sudaryti įspūdį, kad tos profesijos ar organizacijos darbuotojai verti pasitikėjimo. Savo ruožtu tai skatina ir organizacijas stengtis rodomo jai pasitikėjimo neprarasti.

Antraeiliai tikslai:

- ***Gerinti profesijos ir organizacijos įvaizdį visuomenės akyse.*** Kiekvienos profesijos elitai, organizacijos vadovai, taip pat ir eiliniai darbuotojai yra susirūpinę teigiamo įvaizdžio, geros reputacijos kūrimu. Šiuolaikiniame pasaulyje įvaizdis ne mažiau svarbus ir verslo kompanijoms, nepaliaujamai

konkuruojančioms dėl rinkų, materialinių bei žmogiškųjų išteklių. Svarbu ne tik palankų įvaizdį sukurti, bet ir nuolat jį tobulinti, atsižvelgiant į nuolat kintančias veikimo aplinkybes.

- ***Suteikti profesijai monopoliją.*** Etikos kodekso sukūrimas rodo norą viešpatauti, teikiant kokias nors palaugas ar prekes tam tikroje visuomenės socialinio, ekonominio ar kultūrinio gyvenimo sferoje. Ankstyvesnis nei konkuruojančių jėgų etikos kodekso sukūrimas liudija jau esamą tos profesijos atstovų monopoliją, kurią konkurentams gali būti sunku įveikti.
- ***Ugdyti organizacijos etiką.*** Etikos kodeksas sujungia profesionalus ar tos pačios organizacijos darbuotojus po vienos kolektyvinės etikos skraiste, nubrėžia jų elgesio orientyrus. Praktiniu lygmeniu jo svarba priklauso nuo įgyvendinimo mechanizmo, profesijos ar organizacijos vadovų požiūrio į jį ir bendro etinio profesijos ar organizacijos klimato. Šiuo požiūriu etikos kodeksas, puoselėdamas tam tikras vertybes bei standartus, gali užtikrinti profesijos ar organizacijos darbuotojų kartų perimamumą, puoselėdamas geriausias tradicijas ir papročius.

Daug šiame procese lemia kodekso administravimo mechanizmas, t.y. kaip nuosekliai ir kryptingai vykdoma pagrindinių jo nuostatų laikymosi priežiūra. Taigi etikos kodeksai yra suvokiami kaip pagrindiniai kelrodžiai etiškam elgesiui dalykinėje veikloje. Kodeksai diegia etines vertybes, reguliuoja darbinius santykius, eliminuoja netinkamą elgesį dėl nežinojimo, naikina piknaudžiavimo galimybes, skaidrina, racionalizuoja ir sanuoja dalykinę veiklą, transformuoja socialinį ekonominį gyvenimą humanizavimo linkme. Tokia yra etikos kodeksų paskirtis. Visi etiniai kodeksai orientuojasi į vieną tikslą- užkirsti kelią neetiškam elgesiui. Todėl tokio dokumento priėmimas svarbus ne tik profesijai, organizacijai, bet ir visuomenei. Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad etiniai kodeksai skiriasi tiek savo turiniu, tiek forma.

12.2. Kodeksų forma ir turinys.

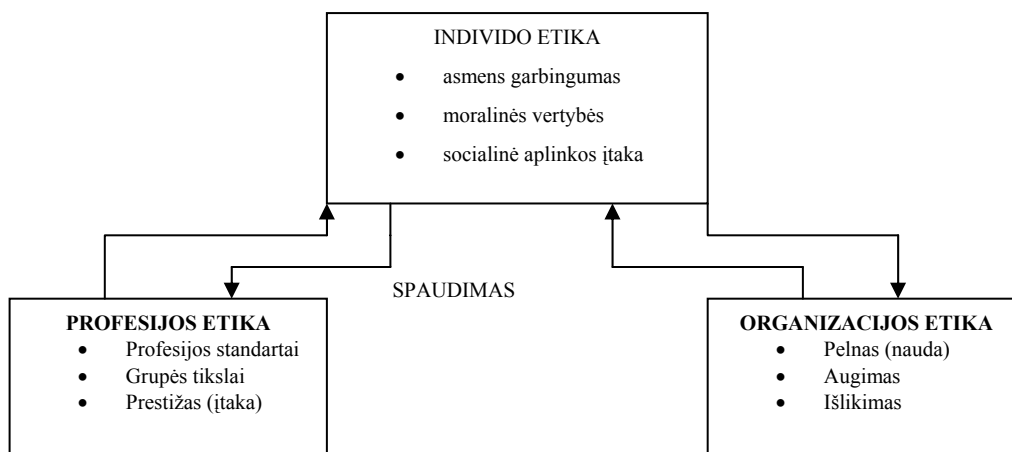
Visuose kodeksuose kalbama apie vertybes (sąžiningumą, garbingumą ir t.t.) taisykles arba principus, kurių dera paisyti (vengti interesų konflikto ar jo įvaizdžio susidarymo), taip pat siektinus idealus (tarnauti visuomenės interesams ir kt.)

Daugelis autorių pastebi, kad etikos kodeksuose atsispindi trejopo lygmens vertybės:

- asmeninės moralės principai,
- profesinės vertybės,
- teisinės normos (draudimai)

Visos minėtosios vertybės realiame gyvenime yra tarpusavy glaudžiai susijusios. Todėl jų atskirimas būtų dirbtinis. Kodeksuose dėmesys skiriamas ne tik profesinei, bet ir bendražmogiškai etikai. Individo asmeninė moralė judėjiška – krikščioniška tradicija, ragina vadovautis aukščiausiais teisingumo dorybės, sąžiningumo, nešališkumo standartais, kurie bendriausiosiu pavidalu suformuluoti Dekaloge. Tačiau profesiniuose kodeksuose elgesys pirmiausia vertinamas profesiniu požiūriu. Būtent profesinės vertybės reikalauja tarnauti visų žmonių geriausiems interesams, siekti profesinio tobulumo. Atskirų profesijų, organizacijų nariams privalu laikytis valstybėje priimtų ir įstatymais įtvirtintų tam tikrų draudimų (piknaudžiavimo tarnybine padėtimi, interesų konflikto, neteisėtų sandėrių ir kt.) Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad individo etika, profesijos etika ir organizacijos, kurioje jis dirba, etika yra glaudžiai tarpusavy susijusios. Nors individo etika ir patiria profesijos etikos ir organizacijos etikos spaudimą, tačiau pati joms daro poveikį. Tą rodo ir pateikta schema:

Individo, profesijos ir organizacijos etikų priklausomybės schema.



Individo etika. Individo etinio elgesio standartus lemia jo gyvenimas – sukaupta patirtis ir socialinė aplinka. Tačiau kai individas tampa organizacijos nariu (pvz, meneidžeriu), jis privalo galvoti ir apie ją, jos pelną (naudą), išlikimą ir augimą. Tie dalykai priklauso nuo visų organizacijos nari, kurie savo veiksmais demonstruoja firmos organizacinių vertybių sistemą, priimtina ar nepriimtina veiklos praktiką. Per individą – firmos darbuotoją sklinda organizacijoje puoselėjamų vertybių šviesa. Individas, kuris priešinas organizacijoje puoselėjamoms vertybėms, jų nepriima, stato į pavojų ne tik savo karjerą, bet ir organizacijos likimą.

Profesijos etika. Skirtingai nuo individo etikos, ji pabrėžia kolektyvinį tos profesijos žmonių požiūrį į praktiką. Profesinė etika skiria organizacijos etikos išpažįstamas normas ir vertybes nuo profesijos

vertybių, t.y. konkrečios grupės žmonių priimtų ir aprobuotų standartų. Profesinė etika remiasi autoritetu pačios profesijos, o ne firmos. Kartais ištikimybė profesijai (jos etinėms nuostatoms) tampa individui rimta dilema, ypač kai toji profesinė etika sueina į konfliktą su organizacijos etika (jos išpažįstamomis vertybėmis (pvz, pelnas, firmos augimas, ir pan.). Kita vertus, minėtosios organizacijos puoselėjamos vertybės gali sueiti į konfliktą ir su profesine etika. Pavyzdžiui, gydytojo siekiančio išgydyti neturinčio pakankamai lėšų ligonį ir gydymo įstaigos (privačios ligoninės), siekiančios gauti pelną iš to gydymo; arba nelegalių paslaugų teikimas vartotojams, kuriuo organizacija siekia išvengti mokesčių ir tuo būdu pasipelninti).

Šie trys etikos tipai (individo, profesijos ir organizacijos) yra skirtingi ir todėl sunkiai tarpusavyje suderinami. Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad jie daro vienas kitam neabejotiną poveikį. Koku būdu?

Profesinė etika - gali daryti įtaką organizacijos praktinės veiklos standartams ir pačiai praktikai (pvz. verslo organizacijos praktikai – rinkos tyrimui, pardavimui, konkurencijai,) kai firmos ima naudoti neetiškąs priemones ir veiksmus, pasiteisindamos tuo, kad konkurentai elgiasi taip pat nedorai. Taigi į konkurentų nedorą, neetišką elgesį reikia atsakyti panašiai: „Į ugnį atsakyti ugnimi“.

Organizacijos etika – orientuota į naudos (pelno) siekimą, firmos augimą ir plėtrą gali tapti kliūtimi profesijos etikai, kuri tą firmos pelno siekimą vertina visų pirma per profesijos etikos, o ne per firmos puoselėjamų vertybių (pelno, naudos) prizmę. (Pavyzdžiui, privačios ligoninės savininkų tikslas – gauti kuo didesnę naudą už ligonio gydymą. Todėl nereti atvejai, kai ligoninės vadovai susitaria su vaistų tiekėjais dėl brangių vaistų tiekimo, eliminuojant pigesnius, nors jie ne visiems ligoniams iš tiesų reikalingi. Šioje situacijoje organizacijos (ligoninės) etika sueina į konfliktą su gydytojo profesijos etika, kuri reikalauja iš gydytojo sąžiningumo ligoniuo atžvilgiu.

Individo etika taip pat gali sueiti į konfliktą tiek su organizacijos (firmos), tiek su profesijos etika. Tai atsitinka, kai individas savo ryškų egoistinį etinį standartą iškelia virš organizacijos ir profesijos reiklavimų. (Pavyzdžiui, pardavėjas, siekdamas žūt būt parduoti prekę ir tuo gal būt pelnyti, savininko palankumą, mano, kad visos priemonės tam tikslui pasiekti yra geros: jis linkęs netgi panaudoti psichologinę prievartą ir apgaule prieš pirkėją. Tuo tarpu pardavėjo profesijos etikos kodeksas reikalauja:

- 1) nedaryti spaudimo pirkėjui, o tik siūlyti,
- 2) nepasinaudoti pirkėjo neišmanymu apie prekę ir jos savybes, o stengtis suteikti jam juo išsamesnę informaciją apie prekę,
- 3) neversti pirkėjo prekę būtinai nupirkti.

Organizacijų etiniai kodeksai bando tuos prieštaravimus įveikti, pateikdami atitinkamas elgesio normas ir taisykles. Tačiau jų pateikimu jie labai skiriasi

Etikos kodeksai pirmiausia skiriasi savo forma. Vieni yra labai apibendrinti, kiti - labai specifiški. Labai apibendrinto kodekso pavyzdys - Dekalogas (dešimt Dievo Įsakymų). Labai detalaus kodekso pavyzdys - 1995 m. D.Britanijos vadovavimo visuomeninei tarnybai kodeksas., kurį sudaro 12 skyrių. detaliai dėstančių elgesio ir sprendimo priėmimo taisykles nuo pat tarnautojų įdarbinimo iki išėjimo į pensiją, akcentuojant elgesio ir disciplinos reikalavimus, vienodas galimybes visuomeninėje tarnyboje ir kt.

Etikos kodeksai skiriasi ir sisteminimo lygiu. Kai kurie kodeksai sistemingai apibendrina visa, kas rašoma apie interesų konfliktą, kyšius, dovanas ir kt. Kiti primena savotišką kratinį, kur atskirų principų nebeįmanomą sieti. Etikos kodeksas, kaip tam tikrus principus ir vertybes akcentuojantis dokumentas, gali būti nevienodos struktūros. Dokumentas gali būti visai paprastas, neturintis atskirų dalių arba skyrių, kai tik norima logine seka dėstomos etikos atispyklės (Pvz. žurnalo „Computer World“ etikos kodeksas arba JAV federalinės valdžios etikos kodeksas). Kitu atveju etikos kodeksą gali sudaryti 2-3 dalys. Pirmoje dalyje dėstomi bendrieji principai, antroje dalyje pateikiamas šių principų paaiškinimas, iliustruojant, ką jie praktiškai reiškia. Trečiojoje dalyje principai sukonkretinami – nurodoma, kaip jie turėtų būti taikomi atskiruose organizacijos padaliniuose (pvz., apie interesų konflikto vengimą: bendrai ir konkrečiame padalinyje arba daromos nuorodos į kitas etikos taisykles, oficialiusa dokumentus.)

Etikos kodeksai skiriasi ir savo turiniu. Vienur etikos reikalai dėstomi išsamiai, kitur atrenkamos tik svarbesnės temos. Neretai kuriant valdžios institucijų (centrinės ar vietos valdžios) etikos kodeksus, gvildenamos tik tos problemos, kurios gali susilaukti žiniasklaidos dėmesio (neteisėta valdžios informacijos atskleidimas, interesų konfliktas ir kt.). Kuriant verslo organizacijos etikos kodeksus, dėmesys sutelkiamas į vartotoją ir jam teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą. Kadangi kai kurie kodeksai atsirado po tam tikro įvykio, tai juose bandoma uždrausti tam tikrą įvykį sukėlusius veiksmus. Atskiruose kodeksuose kai kurios temos tiesiog neliečiamos (vertybių: tiesos sakymo ir pažadų laikymosi konfliktas, konkurencijos taktika ir kt.)

Pastaraisiais metais pastebėta, kad kuo ilgesnis kodeksas, tuo mažiau darbuotojų jį visą išsamiai skaito. Kita vertus, kuo trumpesnis kodeksas, tuo platesnės, abstraktesnės elgesio normos ir taisyklės. O tada kodeksai neretai susilaukia kritikos, nes ten tik pateikiamos vertybės, bet jos nekommentuojamos ir nepagrindžiamos pavyzdžiais. Sudarant labai detalų kodeksą reikia elgtis atsargiai, nes jeigu organizacijos

praktinė veikla neatitinka kodekse deklaruojamų nuostatų, ji gali būti apkaltinta kontrakto su visuomene (suinteresuotaisiais) laužimu.

Taigi kodeksai turi būti:

- paprasti , aiškūs ir konkretūs
- pabrėžiantys vertybes, kuriomis būtų vadovaujamasi,
- realistiniai,
- ginantys visuomenės , organizacijos ir profesijos interesus.

12.3. Etikos kodekso struktūra ir jo sudarymas.

Kodekso dalys (skyriai) gali būti suvesti į lentelę. Joje apibūdinami esminiai (nebūtinai visais atvejais) kiekvienos dalies bruožai. Pati organizacija sprendžia, ką ir kaip išsamiai įtraukti į kuriuos etikos kodeksus, remdamasi savo veiklos specifika, vadovaujamosi savais padoraus elgesio standartais. Pažymėtina, kad elgesio kodeksai aptaria tik tuos poelgius, kurie yra aktualūs tam tikros organizacijos, profesijos , institucijos etiškumui palaikyti.

Žemiau pateikiame N.Vasiljevienės sudarytą organizacijos elgesio kodekso struktūrinę lentelę (N.Vasil. p.355-356.)

Skyrius	Skyriaus charakteristika
Įvadinis žodis	Deklaruojama organizacijos misija bei vizija, pareiškiamos organizacijos vertybės. Išsakoma, kam dokumentas skiriamas, ko juo siekiama ir kaip juo naudotis. Pareiškama, kad kodeksas atitinka įstatymus ir taisykles.
Santykiai su vadovybe	Užtikrinama aukščiausio lygio vadovų parama.
Darbuotojai	Išsakomos personalo charakteristikos. Formuluojami darbuotojų įsipareigojimai organizacijai bei organizacijos įsipareigojimai dirbantiems. Darbo vietų (vaidmenų ir funkcijų) apibūdinimas.
Dalyvavimas	Išsakomas eilinių darbuotojų dalyvavimas priimančius svarbius sprendimus bei galimybė pasireikšti.
Interesų konfliktai	Akcentuojamas bendrų tikslų siekimas, asmeninių interesų teisėtumas, galimų interesų konfliktų numatymas ir vengimas.
Politikos ir procedūros	Elgesio, nustatyto etikos kodekse, kontrolės instrumentai
Veiklos įvertinimo formos	Apibūdinama organizaciją diskredituojanti veikla. Lyčių, tautinės ir rasinės diskriminacijos vengimas, organizacijos nuosavybės nenaudojimas asmeninėms reikmėms ir kt.
Skatinamas laikytis etiško elgesio standartų	Išsakomos priemonės: kilimas karjeros laiptais, galimybė kelti kvalifikaciją, premijos už pavyzdinę elgesį, numatomos nuobaudos prasižengusiems elgesio normoms, įtvirtintoms kodekse.
Etiketo reikalavimai	Pageidaujami aprangos, išorinės elgesio stiliai, punktualumo ir patikimumo būtinybė.
Konfidencialumas	Nurodoma, kaip elgtis su vidine įmonės informacija.
Informavimas	Pasisakoma informavimo, pranešimų rašymo klausimu.
Dokumentavimas	Pabrėžiami darbuotojų įsipareigojimai kruopščiai tvarkyti dokumentus, fiksuoti kiekvieną ūkinę operaciją.
Dovanos, kyšiai	Akcentuojamas draudimas priimti dovanas dėl organizacijoje užimamų pareigų bei iš asmenų, susijusių su organizacijos veikla.
Santykiai su vartotojais	Pabrėžiama, kad su vartotojais visur ir visada elgiamasi sąžiningai ir garbingai, teikdamos tik aukščiausios kokybės prekes bei paslaugas.
Santykiai su	Nurodoma, jog įmonės darbuotojai gerbia kreditorius bei tiekėjus bei tiksliai vykdo

kreditoriais ir tiekėjais	sutarties reikalavimus..
Saugumas	Įmonė ar institucija įsipareigoja teikti tik saugius produktus bei paslaugas, galimą žalą – atlyginti.
Santykiai su valdžia	Atspindimas įmonės santykis su valdžios institucijomis, požiūris į politiką, išsakoma tolerancija ar draudimas dalyvauti politinėje veikloje.
Santykiai su bendruomene ir kaimynais	Parodomas įmonės ryšiai su visuomene, pozityvus poveikis jai (minimum – įsipareigojimas nekenkti). Aplinkosaugos įsipareigojimai.
Viešieji santykiai	Pastangos įrodyti, jog kiekvienas asmuo, turintis ryšių su organizacija, patirtų pasitikėjimą ir pagalbą jai.

Akivaizdu, kad vien deklaruoti bendros ir profesinės moralės reikalavimus etikos kodeksuose nepakanka. Jiems turi būti paklustama. Kodeksas – tai lyg neoficialus pasižadėjimas vadovautis aukštesniais standartais. Kodeksai tik nurodo, kaip turėtų būti elgiamasi, kokiais principais vadovaujamasi, jaučiant spaudimą, atsiradus įtampai, iškilus reikalui priimti sunkų sprendimą, kad būtų išsaugotas visuomenės pasitikėjimas. Kodekso sėkmę didžia dalimi lemia jo įgyvendinimas, kuris nėra paprastas ir lengvas.

12.4. Etikos kodekso įgyvendinimo prielaidos ir būdai.

Etikos kodekso priėmimas tėra pirmas žingsnis, po kurio turi eiti kur kas rimtesnis jo įgyvendinimo etapas. Čia svarbią reikšmę įgyja kodekso administravimas.

Etikos kodekso administravimas atliekamas dviem būdais :

- Įgyvendinimas pavedamas etikos komisijai ar tarybai , veikiančiai organizacijoje, arba
- Paliekamas savieigai.

Etikos kodeksai, kuriuose numatyta nešališka taryba ar komisija, šio dokumento administravimą perduoda jai. Etikos tarybą sudaro keli nariai. (3-7). Joje turi būtinai dirbti nors keli teisinį išsilavinimą turintys asmenys, gerai išmanantys įstatymus. Taip pat organizacijos vadovybės atstovai, gerbiami profesijos ar organizacijos asmenys. Kai kurie jų dirba visuomeniniais pagrindais, juos aptarnaujantis personalas gauna simbolinius atlyginimus. Taryba stebi ir analizuoja kaip laikomasi priimto etikos kodekso ir teikia organizacijos vadovybei ataskaitas dėl jame išdėstytų nuostatų laikymosi ir jų tobulinimo. Sukūrus atitinkamą etikos kodekso įgyvendinimo priežiūros mechanizmą didėja tikimybė, jog jame deklaruojamos nuostatos bus realizuojamos ir praktinėje veikloje.

Tuo tarpu palikus etikos kodekso įgyvendinimo procesą savieigai, tikėtina, kad jis taps nežinomas, ignoruojamas ir pasmerktas

Nevisada net ir tuomet, kai yra numatytas etikos kodekso administravimo mechanizmas, jis pasiekia savo tikslus. Dažnai kodeksų finansavimas būna nepakankamas, jie turi daug priešininkų, todėl jų įtaka ribota. Pasipriešinimą skatina baimė būti nubaustam. Kartais ir vadovai kodeksus ignoruoja, nurodo pavaldiniams rimtai jų nevertinti, profsąjungos taip pat prisideda prie priešiško kodeksams diegimo. Suprantama, kad esant tokiai reakcijai, kodeksų įgyvendinimas pasunkėja.

Nenuostabu, kad pastaraisiais metais daugelis tyrinėtojų kreipia vis didesnę dėmesį į kodeksų įgyvendinimą. Antai J.Dobel nurodo tokias jo sėkmingo įgyvendinimo prielaidas:

- Kodeksas neturi būti nuleistas iš viršaus, o rengiamas, konsultuojantis ir su vadovais, ir su pavaldiniais.
- Kodeksas neturi vykdyti inkvizitoriaus funkcijas, o būti konsultantu, todėl turėtų būti pabrėžiama, kad nešališkos komisijos pagrindinė funkcija yra ne bausti už padarytus prasižengimus, bet duoti patarimų
- Kodeksas neturėtų būti naudojamas politiniams tikslams, t.y. juo neturėtų būti manipuluojama, bandant išsisukti iš keblios situacijos.
- Kodekse išdėstytos nuostatos turi būti realistinės, aiškios, supratamos, su juo supažindinami visi organizacijos nariai. Svarbu, kad visi darbuotojai, pradedant nuo aukščiausių vadovų, pripažintų kodekse keliamus reikalavimus ir savo veikloje juos vadovautųsi.
- Etikos komisija turėtų ne tiek tirti iškilius pažeidimus, bet atlikti socializacijos darbą - diegti organizacijos ar profesijos darbuotojams tam tikras vertybes, siekdama sukurti vidinės kultūros normas: platinti medžiagą apie etikos įstatymus, užsiimti švietėjiška veikla, padedant darbuotojams geriau interpretuoti įstatymus, spręsti etines dilemas arba užbėgti joms už akių, atlikti teikti (Dobel J. 173-174)

12.5. Etikos kodeksų pranašumai ir trūkumai.

Etikos kodeksai turi savų šalininkų ir priešininkų, tiek tarp mokslininkų, tiek tarp praktikų. Trūkumų, kuriuos įžvelgia mokslininkai (R.T.George, C.Lewis, L.Rowe, R.Hug, J.Rohn ir kt.), yra gana daug.

Svarbiausi kodeksų trūkumai nurodomi tokie:

- Kodeksai skatina biurokratizmą. Daugelis darbuotojų visuomet linkę akylai laikytis taisyklių. Todėl kyla reali grėsmė, kad etikos kodeksas taps tik dar vienu biurokratišku dokumentu, kuriuo bus vadovaujama neatsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką ir situacijos unikalumą. (C. Levis, p. 139)
- Kodeksas neretai ignoruoja tas organizacijoje iškilusias problemas, kurios parodo tikrąją organizacijos veidą. Profesiniai kodeksai dažniausiai tiksliai apibūdina pareigas klientui, darbdaviui, kolegoms, tačiau

nepasako, ką daryti organizacijos nariui, kaip jis suvokia, kad jo pareigos ar įsipareigojimai prieštarauja vienas kitam. (R.T. de George, 1995, p.462)

- Kodeksas neužkerta kelio interesų konfliktui. Etikos įstatymai nepajėgūs užkirsti kelią interesų konfliktui, todėl sunku tikėtis, kad šį darbą galėtų nuveikti etikos kodeksai. (Levis. 15, p.139)
- Organizacija gali turėti kodeksą, tačiau ji negali juo vadovautis kaip įstatymu. Bausmės už šiurkščius kodekso pažeidimus yra ribotos (De George, p.463)
- Kodeksas neinspiruoja geresnio elgesio, kritikos naujovių. Jis skiria daugiau dėmesio tam, kaip kas nors turi būti atlikta, nei tam, kas padaryta. Kodeksas dažnai koncentruojasi prie neigiamo elgesio aspektų, bet mažai kalba apie tai, kaip būtų galima užtikrinti moralės ir pažiūrų etikos klausimais tobulėjimą. Juose kalbama apie profesinį, bet ne apie etinį darbuotojo tobulėjimą. Todėl organizacijos darbuotojai ar profesijos atstovai dažnai vadovaujasi nuostata, kad visiškai pakanka tik nenusižengti kodeksuose keliamiems reikalavimams, t.y. pasitenkina minimaliu lygiu. (Levis. p. 142.)
- Kodeksas nereikalauja netinkamo veiksmo visuomeninio demaskavimo, kaip to reikalauja įstatymas. Tačiau jei įstatymas nereikalauja visuomeninio demaskavimo, tai kodeksas „rekomenduoja“ tylėti. Kadangi kodeksas nereikalauja daugiau negu įstatymai, iškyla klausimas ar ši organizacija tikrai autonomiška. (De George. p. 464)
- Kodeksuose deklaruojami principai pernelyg migloti, nereti, nesaiškus ir jų įgyvendinimo mechanizmas.
- Kodeksai nėra rimtai vertinami aukštesnių organizacijos vadovų ir nenaudojami priimant kasdienes sprendimus. Atsidūrę sudėtingoje situacijoje, vadovai daugiau linkę vadovautis asmeninėmis vertybėmis ir intuicija, bei aukščiau stovinčiųjų patarimais.
- Kodeksai nereguliuoja visos organizacijos netinkamos veiklos, o kartu organizacijos kolektyvinės atsakomybės visuomenei. Kodeksai tokios galimybės visai nenagrinėja. Nors organizacijos ir išpažįsta kolektyvinę atsakomybę bei atitinkamais atvejais vadovaujasi ja savo veikloje, tačiau dėl to visuomenė nėra užtikrinta, kontroliuodama tas organizacijas per įstatymus. (De George. P.465)
- Kodeksai kišasi į privatų gyvenimą. Ne vienas tarnautojas etikos kodeksus vertina kaip jų privataus gyvenimo trukdymą ir pažeidimą (reikalavimas deklaruoti interesus, pajamas ir kt), o privataus sektoriaus darbuotojai su tuo nesusiduria. (J. Dobel. P.70)

Etikos kodekso pranašumai:

- Padeda organizacijai suvokti savo misiją visuomenėje, sujungia aukštus idealus su optimalia praktika
- Padeda visuomenei pasiekti didesnę profesijų, institucijų ar verslo organizacijų viešumą, skaidrumą: etikos kodeksas – tai svarbiausias žingsnis viešųjų santykių (public relations) link.
- Apibrėžia organizacijos santykius su valdžia ir visais suinteresuotaisiais, kuriems etikos kodeksas pateikia kriterijų, pagal kurį jie gali įvertinti organizacijos veiksmus.
- Palengvina vadybininkams (makrolygyje – vyriausybei) uždavinį bei atsakomybę racionaliai (tinkamai, optimaliai) organizuoti veiklą.
- Kaip vadybos instrumentas, keičia darbinę strategiją, kuria veiklos terpę, skatina darbuotojus dorai ir efektyviai atlikti savo funkcijas.
- Tarnauja kaip darbo santykių organizacijoje reguliavimo priemonė.
- Įgalina derinti individo ir organizacijos (visuomenės) tikslus bei interesus, siekia harmonizuoti funkcionalumą ir humaniškumą darbo vietose.
- Pagerina žmogiškojo kapitalo produktyvumą, kuria *specifinį turtą* (pasitikėjimą, gerus darbinius santykius, aplinką bei klimatą).
- Kuria tam tikrą valdymo sistemos privalumą, kuris remiasi organizacijos santykių vertybėmis ir tuo didina firmos veiklos efektyvumą.
- Drauge sukurti, kruopščiai suformuluoti, aiškiai suvokiami, plačiai veikiantys kodeksai apsaugo individualią sąmonę, padrąsina darbuotojus pasikliauti savo vertybių supratimu.
- Gali būti naudojamas kaip dokumentas, kuris gali pasitarnauti kaip priemonė atsilaikyti prieš spaudimą, apsiginti nuo prievartavimo, galinčio pažeisti darbuotojo pareigybės priedermę ar standartus.
- Sudaro vidinę skundų ir apeliacijų sistemą, gina darbuotojus nuo diskriminavimo, represijų ir pan.
- Nurodo sudrausminimo priemones (teigiamas ir neigiamas sankcijas).
- Jos patį veiklos subjektą įpareigoja ir kartu duoda jam tikrumo jausmą (numatomumo situacijas, stabilumo, saugumo pojūtį, pasitenkinimo būseną), suteikia bendrą išankstinį supratimą, nustatantį racionalius kiekvienos šalies lūkesčius, jog kitos šalys laikysis šių įsipareigojimų.
- Padeda spręsti piknaudžiavimo valdžia problemą, vystant kontraktišką požiūrį į bendrai priimtas veiklos taisykles, įgalina kontroliuoti biurokratiją.
- Sukuria kooperatyvią praktiką (kiekvienas dalyvis gauna naudos iš žinojimo, ką ir kaip kiti daro ar neturėtų daryti), duodančią ir psichologinį, ir ekonominį efektyvumą.

- Tarnauja kaip moralinės kompensacijos formavimo(si) įrankis, tapdamas profesinių susitikimų, diskusijų ašimi; padeda pasiekti aukštesnį sąmoningumo ir atsakomybės lygį.
- Dažnai apibrėžia etinę prasmę iš esmės teisingą problemos sprendimo būdą, tarnauja kaip „komposas“ konkrečioje situacijoje, preliminariai apsvarsčius galimas alternatyvas, optimizuoja sprendimus.
- Didina įmonės konkurentabilumą ir kartu nustato teisingos konkurencijos standartus, naikina necivilizuotas tarpusavio kovos formas.
- Orentuoja žmones į teisingumo ir konsenso tiesos principus, ugdo komunikatyvines dorybes.
- Formuoja rimtą požiūrį į įstatymus, taip padėdamas kurti pilietinę visuomenę, vystyti demokratinį procesą.

Vertinant iš perspektyvos pozicijų minėtus kodeksų privalumus dera pripažinti, kad jie neužkerta kelio interesų konfliktui, negali įveikti sisteminės korupcijos. Nerealų tikėtis, kad kodeksas galėtų blogą žmogų paversti paklusniu ir pavyzdingu darbuotoju. Kita vertus, jokie įstatymai, taisyklės negali išsamiai aprašyti, kaip individas turėtų elgtis vienoje ar kitoje konkrečioje situacijoje. Galimi tik minimalūs elgesio standartai. Paraidinis, nekūrybiškas vadovavimasis kodeksu gali turėti ir neigiamų padarinių. Taigi svarbu, kad standartai, deklaruojami etikos kodeksuose, taptų organizacijos darbuotojų ar profesijos atstovų mąstymo, veikimo stiliaus ir kultūros dalimi. Ir pirmiausia jų turėtų laikytis vadovai – verslininkai

12.6. Verslininko profesinė etika ir etikos kodeksas

Kiekviena profesija tenkina objektyvius visuomenės poreikius. Tačiau ta profesija veikia tik tada, kai jos nariai atlieka tam tikrus veiksmus, funkcijas. Šie nariai ir yra būtent tie subjektai, kurie privalo priimti profesijos pareigas, savosios organizacijos misijos visuomenėje diktuojamas priedermes. Tai - įsipareigojimas tiek pačiai profesijai (profesinėms grupėms), tiek esantiems jos viduje (t.y. kolegoms), tiek bendruomenei. Tada iškyla reikalas akcentuoti profesinę atsakomybę ir atsiskaitomybę. Profesinės grupės nariai tiek individualiai, tiek kolektyviai įgyja / gauna ypatingų moralinių įsipareigojimų, kurie atsispindi profesiniuose etikos kodeksuose. Žinoma, kad profesijos nenustato sau aukštesnių moralinių standartų, tačiau nustato profesinius standartus, vadinamus etiniais ar elgesio standartais. Tie standartai dabar tampa išties profesiniai, apibrėžiantys konkrečią atsakomybę, bet nebūtinai aukštesnį moraliniu požiūriu. Tai – esamybei būtini ir iš jos poreikių išvesti imperatyvai.

Ne išimtis čia ir verslininkai kaip profesinės grupės atstovai profesinės grupės, kuri taip pat turi etinius standartus, kuriais gali būti vertinama jos bendruomenės narių veikla.

Pagrindinė verslininko misija – tenkinti nepatenkintą visuomenėje poreikį, teikiant prekes ir paslaugas ir už tai kaip atpildą gauti – pelną. Tačiau kartu prisiimti ir atsakomybę už šios veiklos padarinius. Todėl individualus verslininko elgesys negali būti nustatytas vien tik apeliuojant į jų asmeninę moralę. Verslo žmonės privalo (rinkos sąlygų tiesiog priversti) suprasti savo išsipareigojimus, kurie priklauso atskiriems objektyvuotiems socialiniams jų veiklos vaidmenims, ir jiems, kaip subjektams. O tai reiškia, kad verslo etika yra ir profesinė, ir socialinė etika.

Verslininkas yra profesionalas: Tai asmuo turintis pakankamai sugebėjimų ir palaikantis aukštą jų lygį toje srityje, kur dirba, kartu atliekantis veiksmus pagal etikos kodeksą, taikomą visai profesijai. Jis neša ir moralinę atsakomybę net tik prieš visuomenę, bet ir prieš savo bendruomenės narius už profesinės etikos kodekse įtvirtintų reikalavimų laikymąsi.

Individai reiškiasi įvairiose verslo srityse (bankininkystėje, prekyboje, gamyboje ir kt.). Taigi, kiekviena verslo sritis turi savų verslininkų profesionalų ratą. Jie veikia vadovaudamiesi savais etinio elgesio kodeksais, atspindinčiais profesinės veiklos specifiką. (Žr. priede Bankininkų etikos kodeksą).

Sudarant atsikrų profesijų etinius kodeksus keliama du reikalavimai:

- Nusakyti atitinkamos profesinės grupės atstovų laikyseną kainų falsifikavimo, kyšių (dovanų) davimo (ėmimo) ir neteisingų reikalavimų varotojams, konkurentams, darbuotojams, bendruomenei atžvilgiu;
- Nusakyti kokių priemonių bus imtasi nustačius minėtus pažeidimus prieš jų vykdytojus. Nepaisant verslo srities (bankininkystė, prekyba, gamyba ir kt.), kurioje verslininkas veikia, egzistuoja bendros visiems šios bendruomenės nariams etinio elgesio taisyklės. Tad kokios yra tos verslininko veiklos etinės nuostatos, kurių jam dera laikytis?

Pamėginsime aptarti keletą iš jų, nepretenduodami į visapusiškumą bei išsamumą.

Pirmoji nuostata: verslas neturi nešti ir didinti skausmo kitiems žmonėms.

Verslas - vienas iš žmogaus veiklos rūšių. Kadangi žmogiškoji veikla išplaukia iš žmogaus, tai ji pirmiausia ir privalo tarnauti žmogui, jo gerovei. Antra vertus, verslas tobulina ir patį žmogų, suteikdamas jam tokių įgūdžių, kurie rodo naują jo kokybę: jis tampa verslininku. Verslininko tikslas - stengtis be valdžios nurodymų patenkinti visuomenėje egzistuojantį poreikį ir gauti už iniciatyvumą ir riziką gerą atlyginimą - pelno formą, nors ne visada tai pavyksta padaryti.

Savo energingu veikimu jis ugdo visuomenėje ir poreikį naujoms prekėms bei paslaugoms. Taip suteikdamas pasirinkimo galimybę ir plėsdamas jos narių rinkos erdvės akiratį. Neatsitiktinai žymus tarpukario Lietuvos verslininkas M. Šlepavičius verslininką vadino „civilizacijos laimėjimų kulturnešiu“.

Tačiau svarbu, kad tas jo verslas neneštų ir nedidintų skausmo kitiems žmonėms. Čia skirčiau du momentus.

Pirmiausia, verslo teikiamos paslaugos neturėtų kenkti žmogaus sveikatai, prievartauti jo prigimties pasinaudojant silpnybėmis, liga ar psichologine negale. Ryškiausias tokio verslo pavyzdys - narkotikų biznesas. Tai bene pelningiausias užsiėmimas. Vien tik JAV prekyba narkotikais per metus duoda 20 mlrd. dolerių pelno. Su narkotikų bizniu kovoja visos šalys, nors rezultatai ir skirtingi. Narkotikų biznio užuomazgų jau esama ir Lietuvoje. Tačiau jo suklestėjimo dar laukiama.

Šis „verslas“ pavojingas dvejopa prasme: pirma, prie narkotikų vartojimo pratinami ir jauni, dar socialiai neapsaugoti asmenys ir taip kėsiniasi į jų prigimtines teises; antra, visuomenei išskyla naujų rūpesčių - kaip gydytis narkomanus, kaip juos socializuoti. Tam būtinos nemažos lėšos, kurios surenkamos iš mokesčių mokėtojų (taip pat ir dorų verslininkų), (Pvz. Lietuvoje narkomano gydymo vienos dienos išlaidos per 100 Lt.), kuriems tenka išlaikyti ir narkotikų biznio aukas. Tačiau liūdniausia tai, kad šio biznio pasekmės turi vis didesnę poveikį ir pačiam verslui, jo plėtotei. Dėl narkomanijos išplitimo mažėja galimybės rasti neturinčių šių žalingų įpročių patikimų ir kvalifikuotų darbuotojų perspektyviems projektams realizuoti. Tenka kviesti specialistus iš užsienio ir jiems mokėti už darbą gerokai brangiau. Šis procesas jau pastebimas Lotynų Amerikos šalyse, kurių vyriausybės veda tikrą karą prieš narkotikų biznį.

Antra vertus, verslas neturėtų pažeisti ir tuo labiau naikinti žmogaus (visuomenės) ekologinės ir ekonominės erdvės, kenkti sveikatai.

Taršos gamybos plėtotė ir jos pasekmės - ryškiausias visuomenės ekologinės ir ekonominės erdvės pažeidimo pavyzdys. Čia kėsiniasi į individo asmens vertingumą ir teisę gyventi - aukščiausią vertybę. Taip pat atimama galimybė ateinančioms kartoms turėti saugią gyvenimo ir veikimo erdvę. O tai - amoralu, nes tokios teisės niekas verslui nesuteikė. Verslo kuriama gerovė turi būti ne tik prieinama, bet ir saugi bei patikima.

Kenkia sveikatai ir prekyba ekologiškai nešvariais produktais, kurie apsčiai įvežami į tas šalis, kuriose kontrolė silpna, nuslepiama jų paskirtis ir adresai. Neturėdami objektyvios ir išsamios informacijos apie įvežtą prekę, vartotojai tampa apsukrių nesąžiningų vertėivių aukomis. Tokia prekyba galiausiai daro žalą ne tik sveikatai. Menkėja verslo reputacija visuomenės akyse. Be to, kompromituojama ir šalis, iš kurios įvežama ekologiškai nešvari produkcija.

Antroji nuostata: verslininkas turi mokėti dorai uždirbti pinigus.

Pelnas, gautas nedoru būdu, pažeidžiant įstatymus, yra dvejopai moraliai žalingas.

Pirma, tai neišvengiamai supriešina verslininką su galiojančiu įstatymu (o įstatymas yra įstatymas ir jo dera laikytis, o jei nepatenkina - siekti teisėtu legaliu būdu jį pakeisti). Nesilaikančio įstatymų verslininko įvaizdis visuomenės akyse menkėja. Dalis visuomenės tokiam jo elgesyje stengiasi išvelgti ekonominio nestabilumo kaltininką ir linkusi palaikyti valdininkijos pastangas perskirstyti verslo žmonių uždirbtas lėšas (ir netgi jas nusavinti) vardan socialiai remtinųjų. Tačiau tokia praktika, kaip rodo patirtis, neefektyvi: ji nesukuria naujų darbo vietų, neugdo iniciatyvos, o tik skatina valstybės išlaikytinių nuotaikas visuomenėje.

Antra, neteisėtu būdu gautam pelnui paslėpti tenka panaudoti per daug jėgų, energijos, kuri galėtų būti nukreipta verslui plėtoti. Be to, neretai sprendžiant tokio pelno legalizavimo klausimus pasinaudojama nusikaltimų struktūrų paslaugomis. O šios rūšies paslaugos labai suriša verslo žmones su nusikaltėlių pasauliu. Iškyla verslo kriminologizacijos pavojus. Ši tendencija ryški visose pokomunistinėse šalyse, kur verslo plėtrą reguliuojantys įstatymai netobuli, o pagunda juos apeiti, kartais tampanti neišvengiamybe, didelė. Antai Rusijoje veikia apie 300 organizuoto nusikalstamumo grupuočių, iš kurių 70 aktyviai talkina verslininkams „plaunant“ ne visai sąžiningu būdu įgytas lėšas. Šioje paslaugų teikimo sferoje ima specializuotis ir Lietuvoje veikiančios organizuotos nusikaltėlių grupuotės.

Trečioji nuostata: verslininkas neturi užmiršti, kad rinkos erdvėje jis veikia ne vienas ir todėl privalo paisyti kito interesų, siekti ne sunaikinti konkurentą, bet ieškoti abipusiai naudingos partnerystės.

Rinkos ekonomika - viena iš visuomenės ekonominio gyvenimo organizavimo formų. Objektiviai rinka nėra neišvengiama, kaip neretai teigiama. Ji kuriama sąmoningomis visų visuomenės narių pastangomis ir veiksmais. Šia prasme ji yra visų mūsų „rankų darbas“, kaip ir demokratija. Savo ruožtu ji savaip paliečia kiekvieno iš mūsų laisvės ribas. Rinkos erdvėje mes negalime būti visiškai laisvi: mūsų laisvė turi ribas - „kito nosį“, t. y. mes turime elgtis taip, kad nepažeistume kito teisių.

O jeigu taip, tai verslininkas nėra atsakingas už viską, kas vyksta rinkos erdvėje, o tik už savo konkrečius poelgius. Atsakomybė rinkoje įgyja konkretų adresatą - ji tampa reali. Taigi galima tarti, jog rinkos „moralinis veidas“ - rinkos subjektų veiksmų, priimt sprendimus bei elgesio rezultatas.

Konkurencija - viena iš rinkos egzistavimo prielaidų ir svarbus ekonominės pažangos variklis. Tačiau akivaizdu ir tai, kad konkurencija tarp firm turi ir negatyvių socialinių pasekmių. Todėl pastaruoju metu, ypač Vakarų šalyse, didėja abejonių dėl visagalės konkurencijos vertybių ir jų svarbos įvairioms ekonominio gyvenimo sritims. Konkurenciją imama matuoti ne tik ekonominiu, bet ir etiniu masteliu. Konkurencija bus neetiška, jeigu jos socialinės pasekmės bus negatyvios ir etiška - jeigu jos pasekmės bus pozityvios.

Tad kokie yra tie pagrindiniai principai, kuriais derėtų firmai vadovautis palaikant santykius su konkurentais?

Pirma. Konkurentas nėra paprasčiausias mūsų priešas, jis - varžovas. Todėl mūsų santykiai su juo turi būti grindžiami pagrindinėmis etinėmis taisyklėmis, o ne tomis, kurias mes patys sugalvojame ir taikome varžovams.

Antra. Su konkurentu reikia varžytis teisingai. Todėl naudotini visi legalūs kovos būdai ir priemonės.

Trečia. Neetiška siekti sukelti konkurentui didesnę žalą, negu to reikėtų siekiant savų tikslų. Etiškas verslininkas visada įvertins riziką, kuri susijusi su tam tikrų priemonių taikymu konkurentui (ne iki sunaikinimo). Sunaikindamas konkurentą, aš nesu visiškai garantuotas, kad tikrai užimsiu jo vietą rinkoje ir perimsiu jo klientus. Be to, susilauksiu vartotojų reakcijos: jie stebi ir vertina gerus ir blogus verslo veiksmus. Taigi nėra garantijų, kad jie mane parems.

Ketvirta. Neetiška menkinti varžovo siūlomą prekę ar paslaugą, pasitelkus reklamą. Taip bus pažeistos ir vartotojo teisės - gauti autentišką informaciją iš pačios varžovo firmos. Taigi pažeista teisė į informacijos patikimumą. Tokia agresyvi konkurencija didina visuomenėje nestabilumą, ugdo žmonių socialinį bei psichologinį diskomfortą, nesaugumo jausmą ir taip sudaro palankią dirvą "tvirtos ir teisingos valdžios rankos" šalininkų ideologijoms tarpti. Taigi ne konkurento sunaikinimas, o abipusiai naudingos partnerystės paieškos turėtų būti verslininkų dėmesio centre.

Ketvirtoji nuostata: verslininkas turi sąžiningai vykdyti savo įsipareigojimus partneriams ir siekti, kad šie taip pat elgtųsi su juo.

Skirčiau dvejopo tipo įsipareigojimus: verslo partneriui ir valstybei. Įsipareigojimų vykdymas verslo partneriui reiškia sutartyje numatytų sąlygų laikymąsi. Jas pažeidus atsiranda įtampa, nepasitikėjimas ir galiausiai bendradarbiavimas nutrūksta, o tai neišvengiamai didina įtampą rinkos santykiuose. Etikos normų pažeidėjas patiria ne tik materialinius nuostolius. Nukenčia ir jo reputacija verslo pasaulyje bei visuomenės akyse. Tai gerokai apsunkina jo tolesnę veiklą.

Todėl neatsitiktinai Vakarų Europos šalių stambesnėse firmose įkurti specialūs skyriai, kurie ir analizuoja, ar pati firma ir jos žmonės nepažeidžia etikos normų, vykdo įsipareigojimus partneriams. Taip pat uoliai stebi, ar adekvačiai su ja elgiasi kompanionai. Na, o jeigu pažeidimų užfiksuota, tai stengiamasi išsiaiškinti ir susitarti gražiuoju, apsaugant visuomenę nuo aistrų kėlimo ir nepagrįstų gandų, kurie gali turėti neigiamos įtakos konkrečiam verslo plėtotei. Tik išmėginus visus būdus ir nepavykus susitarti pasikliaujama teismo autoritetu.

Kur kas sudėtingesni verslininko santykiai su valstybe ir jos institucijomis. Verslininkas nėra valstybei lygiavertis partneris (ekonominė prasme). Verslininkas yra žmogus, kuris savo iniciatyva ir darbu uždirba nemažas lėšas. Taigi ir iš jo paimti (atimti) galima gerokai daugiau negu iš eilinio piliečio. Valstybė ir jos institucijos tam turi teisėtą galią ir stengiasi ja pasinaudoti. Šia prasme verslininko galimybės daryti jai įtaką yra gana ribotos, o valstybės - atvirkščiai. Verslininko įsipareigojimas valstybei reiškia būtinumą laikytis verslą reglamentuojančių įstatymų ir sąžiningai mokėti mokesčius. Pelnas dorovine prasme yra pagrįstas tiek, kiek verslininkas, pirma, sugeba dalytis su visuomene, neslėpdamas pajamų dydžio, ir, antra, savanoriškai ir laisvai aukoja dalį pelno humanitariniams tikslams (moksliui, menui palaikyti, labdarai ir pan.). Valstybės uždavinys - sudaryti tokias sąlygas, kad taip elgtis verslininkui būtų ne tik prestižas, bet ir naudinga. Jis neturi būti visai nušalintas nuo jų paskirstymo, žinoti, kam jos skiriamos: ar tikrai tiems, kam jos reikalingos, ar nukreipiamos į sritis, kurios ugdo žmonių vertybiškumą, skatina iniciatyvą ar panaudojamos tik valdininkijos gretoms gausinti ir išlaikyti, valdininkų kabinetuose sukurtiems negyviems utopiniams projektams realizuoti. Tai verslininko kaip „duodančiojo“ teisė. Kita vertus, dorai vykdydamas savo įsipareigojimus - mokėdamas mokesčius - verslininkas turi moralinę teisę, kad ir ji elgtųsi deramai: saugotų ir gintų jo teises. Ir pirmiausia, jo prigimtine teisę į nuosavybę, laisvą iniciatyvą.

Jei valstybė pasirodo nepajėgi (ar nenori) vykdyti savo įsipareigojimų verslininkams, tai ji neišvengiamai sukelia moraliai teisėtą verslo žmonių pasipriešinimą, kuris reiškiasi atsisakymu mokėti mokesčius ir pajamų slėpimu. Rinkos ūkiui iškyla žlugimo pavojus. O piliečiai, matydami, kad valstybė nevykdo savo įsipareigojimų verslininkams, vis labiau praranda ja pasitikėjimą. Smunkant valstybinės valdžios autoritetui, prastėja valstybės įvaizdis užsienyje, didėja chaoso grėsmė. Taigi valstybė, nevykdanti įsipareigojimų verslui, neturi ateities. Jos institucijų pastangos kontroliuoti ir perskirstyti verslo žmonių uždirbtas lėšas, ignoruojant prigimtines teises ir nevykdant jiems duotų įsipareigojimų, yra iš esmės amoralus aktas. Juk amoralu ir absurdiška reikalauti mokėti mokesčius ir nesugebėti apginti nuo kitų „mokesčių rinkėjų“ - reketuojančių nusikalstamų grupuočių. Todėl verslininkas turi ne tik moralinę teisę, bet ir pilietinę pareigą tam priešintis.

Penktoji nuostata: verslininkas visada rizikuoja, tačiau ši rizika turėtų būti pagrįsta, o atsakomybė už jos pasekmes - asmeniška.

Verslo žmogui įgimta siekti sėkmės: suspėti padaryti tai, ko kiti dar nespėjo. O tai neišvengiamai susiję su rizika. Juk ieškant nestandartinių sprendimų visada kyla pagunda pasinaudoti neįprastom

priemonėm, o neretai ir peržengti taisykles. Patirtis rodo, kad nestandartiškas elgesys, veiksmai dažnai būtent ir lemia sėkmę. Ne veltui sakoma: nerizikuosi - nelaimėsi.

Taigi rizika versle - neišvengiama. Ji užprogramuota jau pačioje rinkos esmėje: laisvas pasirinkimas visada susijęs su rizika. Pasirinkimo dramatismas kaip tik ir yra tas, kad rinka atima iš mūsų galimybę “nepriimti jokio sprendimo”; jokios atsakomybės. Ji neišvengiamai verčia žmogų pasirinkti sprendimą ir kartu nurodo jų priėmimo pasekmes. Totalitarinėje valstybėje sprendimų priėmimo prerogatyva priklausė valstybei: ji geriausiai žinojo, ko žmogui reikia. Taip individas buvo išlaisvintas nuo būtinumo rinktis, už jį tai darė valstybė. Nenuostabu, kad šiandien didelė mūsų visuomenės dalis vykdyti šią savo prigimtinę teisę nėra pasirengusi nei psichologiškai, nei socialiai.

Ką reiškia rinktis? Tai reiškia peržengti esamos situacijos ribas nežinant, ar priimtas sprendimas tikrai duos rezultatą, kurio norėtum. Dar sudėtingiau su verslo organizavimu. Organizuodamas savo verslą žmogus ne tik išeina iš įprastų sąlygų ir elgesio stereotipų ir pasineria į naujas, jam neįprastas. Jis prisiima atsakomybę ir už savo likimą, ir iš dalies už darbuotojus, kurie patikėjo jo sumanymu ir buvo įtraukti į verslo rizikos lauką. Todėl verslininko sprendimai (ir ypač nestandartiniai) turi būti gerai apgalvoti. Kokiu atveju sprendimai gali būti moraliai pateisinami? Tik tada, jeigu nėra kitos alternatyvos užsibrėžtam tikslui pasiekti. Firmos darbuotojai apie tokį sprendimą ir jo galimas pasekmes turi būti informuoti iš anksto. Taip suteikiama galimybė apsispręsti ir darbuotojams prisiimant (ar neprisiimant) dalį atsakomybės. Civilizuoto verslo šalyse įprasta, jog apie rizikingus, nestandartinius sprendimus firmos savininkai darbuotojus informuoja iš anksto, suteikdami jiems pasirinkimo alternatyvą. Lietuvoje, deja, apie rizikingus firmų savininkų sprendimus ir jų pasekmes darbuotojai sužino neretai paskutinieji - iš spaudos ir ekonominės policijos parengtų suvestinių.

Šeštoji nuostata: verslas - rizikingas užsiėmimas: galima ne tik praturtėti, bet ir viską prarasti, todėl tam reikia būti psichologiškai pasirengusiam.

Verslas ne be pagrindo asocijuojasi su žaidimu. Tarp jų daug bendrumų. Labiausiai juos artina du abiem būdingi žaidybinių elementai: laisvas pasirinkimas ir taisyklių, kurių reikia laikytis, buvimas.

Pralošti žaidimą yra natūralu, nors ir nemalonu. Patirti nesėkmę versle - taip pat. Tačiau tikras verslininkas turi mokėti garbingai pralaimėti ir nejausti graužaties, jei padarė viską, ką galėjo. Nesėkmė versle neturi individui tapti katastrofa, pasaulio pabaiga. Tuo labiau ieškoti aplinkui vien priešų ir suvedinėti su visais sąskaitas. Neapykanta “priešui” galiausiai sunaikina ir patį individą kaip asmenybę, jo kūrybines galias. Būtina objektyvi nesėkmės priežasčių analizė.

Ir pradėti dera nuo savęs, o ne nuo priešų ieškojimo. Galiausiai pasirodys, kad tų priežasčių ne viena ir ne dvi. O svarbiausios slypi priimtuose sprendimuose ir aplinkybėse, kurioms ne visada galima ir turėti įtakos. Gerai išanalizavus nesėkmės priežastis ir realiai įvertinus savo galimybes, tikram verslininkui neišvengiamai kils noras vėl ieškoti ir rasti savo nišą rinkos erdvėje. Tik amoralu ir nedora užsiimti verslu, kuriam žmogus visai neturi pašaukimo.

Septintoji nuostata: verslininkas pirmiausia turi mylėti žmones, o tik vėliau pinigus.

Meilę žmonėms verslininkas turi ne deklaruoti, o praktiškai rodyti, organizuodamas verslą, kuris tenkintų žmonių poreikius. Tuo jis jiems realiai padės. Padėdamas sutvarkyti buitį, lengvindamas kitų gyvenimą, verslininkas turės įtakos ir žmonių santykių harmonizavimui. Taigi verslas tarnauja pirmiausiai žmogui, o ne pasipelnymui. Gaunamas pelnas tėra tik atpildas, nors ir svarbus kaip skatulus už pastangas.

Žymus amerikiečių verslininkas H. Fordas, kalbėdamas apie verslo ir verslininko tarnavimą žmogui ir visuomenei, išskyrė 3 fazes:

- 1) resursų ir medžiagų pirkimas (žmogui),
- 2) konkretaus produkto (prekės) pagaminimas (žmogui),
- 3) produkto (prekės) pardavimas (žmogui).

Kiekvienoje iš minėtų „tarnavimo žmogui“ fazių atskiri proceso dalyviai (verslininkas, tarnautojas, pardavėjas, pirkėjas) patiria „savo džiaugsmą“.

Verslininko džiaugsmas - kad gali užsiimti mėgstamu darbu ir realizuoti savo sumanymą. Dirbančiojo (darbuotojo) džiaugsmas - kad jam sudarytos geros sąlygos našiam darbui. Pardavėjo džiaugsmas - kad gali pasiūlyti prekę, kuri yra labai kokybiška ir džiugina akį. Pirkėjo džiaugsmas - kad yra prekių gausa, pasirinkimas, o jų kainos prieinamos.

Šią galimybę žmogui ir visuomenei suteikia verslininkas, organizuodamas verslą ir tuo konkrečiai parodydamas savo meilę.

Minėtosios verslininko veiklos etinės nuostatos ir jų laikymasis civilizuoto verslo šalyse jau seniai tapo įprastu dalyku. Tuo tarpu nemažai Lietuvos verslininkų daliai jos lieka tik gražios neretai pašaipą keliančios teorinės nuostatos. Tačiau metas suvokti, kad ieškant kelių į Vakarų Europos rinką, reikės jas ne tik suvokti, įsisąmoninti, bet ir išmokti laikytis praktinėje veikloje. Tai nėra nei paprasta, nei lengva. Dešimtmečiais totalitarinės visuomenės kurtas neigiamas požiūris į verslą ir verslininką išugdė primityvų rinkos ekonomikos suvokimą, įdiegė visuomenės sąmonėje mintį, kad verslas ir moralė nesuderinami. Dar ir šiandien Lietuvoj nemaža dalis visuomenės, matydama daugėjančius nusikaltimus, ypač ekonomikoje, ir kalbėdama apie ryškų dorovės nuopuolį, kaip aksiomą priima rinkos amoralumo idėją: dorovinės

visuomenės ydas pirmiausia lemia rinkos santykiai. Tačiau iš tikrųjų patys rinkos santykiai didžia dalimi kaip tik ir priklauso nuo jų subjektų moralinių savybių. Jei visuomenės dorovinių vertybių sistema išsigimusi, tai joje gali susiformuoti tik laukiniai, necivilizuoti amoralūs rinkos ryšiai. Tuomet ekonominėse struktūrose ir pradeda klestėti korupcija, verslininkai ima taikstyti su turto prievartavimu, kurią sėkmingai vykdo ne tik organizuotos nusikaltėlių grupuotės, bet ir korumpuota valdininkija. Štai ir atsitinka taip, kad pateisinami neteisėti ekonominiai sandoriai, o nesąžininga konkurencija tampa norma. Iš čia ir kyla verslo ir moralės nesuderinamumas. Verslininkas gali turėti įtakos šios situacijos kaitai tik vienu būdu - priimamais sprendimais ir veiksmais, kurie parodytų moralinių vertybių prioritetiškumą siekiant ekonominių tikslų. Taip elgdamasis jis gali nesukurti problemų sau ir įvertinti visuomenėje etinio bendravimo reikalingumo idėją.

12.7. Etinių kodeksų universalizavimo galimybės ir kryptys

Etikos kodeksų funkcionalumas įvairiose šalyse yra skirtingas. Čia įtaką daro ne vien taisyklių turinys, bet ir tai, ar apskritai vietinė kultūra paremta paklusnumu, ar kiekvieno suvokiamom vertybėm (taisyklėm). O tai savo ruožtu priklauso nuo moralės evoliucijos stadijos konkrečiame sociume. Suprantama savo šalyje etinis kodeksas gali būti visai priimtinas. Tačiau išplaukus į tarptautinius vandenis, gali kilti problema: ar profesinės etinės normos, palaikomos nacionalinių įstatymų vienoje šalyje, gali būti suvokiamos kaip normos ir kitose, kur tokie veiksmai nėra teisėti?

Akivaizdu, jog perimti išsivysčiusių šalių standartus nevysi pajėgūs. Kita vertus, ir tie standartai nėra vienodi. Todėl natūralu, kad kyla noras turėti universalius verslo kodeksus – tiek atskirų verslo sričių, tiek atskirų profesijų.

20 a. aštuntajame dešimtmetyje Jungtinių Tautų organizacija (JTO) dėjo dideles pastangas siekdama sukurti universalius verslo kodeksus ir pritaikyti juos tarptautinėms korporacijoms, nors nesusilaukė didesnės paramos ir palaikymo. Tiesa, kai kurios specializuotos JTO agentūros pasiekė žymesnių poslinkių, svarstydamos klausimus susijusius su pramone. Ryškus pavyzdys –yra Pasaulinės Sveikatos Apsaugos Organizacijos kodeksas, skirtas farmacinei ir tabako pramonei. Tarptautinis valiutos fondas ir Pasaulio Bankas kodifikavo specifinę jų veiklos šakų praktiką, susijusią su tarptautiniais santykiais (Blivel Enciel. 1998, p.113)

Verslo internacionalizavimas, ekonominio gyvenimo globalizavimo procesai skatina ieškoti ir rasti bendrą vardiklį suinteresuotiems, atstovaujantiems skirtingas kultūras, religijas ar filosofijas. Stiprėja

nuostata, kad verslininkiską veiklą vis daugiau reguliuoja tarptautiniu mastu priimtose etinės normos. Pačių tarptautinio verslo lyderių (stambiausių korporacijų) sukūriami garbingo verslininkavimo principai), o iš žmonių, veikiančių verslo erdvėje, vis labiau tikimasi atsakomybės, patikimumo ir didelio garbingumo. Visapusiškų ryšių plėtra inspiruoja mėginimus formuluoti pagrindines tarptautinio verslo veiklos etikos taisykles. N.Vasiljevienės teigimu, žymiausi mėginimai yra: (N.Vasil. p. 350-351)

- *Kokso principai* (Caux Roundtable Principles for Business) – pavadinimas kilo iš nedidelės šveicarų vietovės Cauxur - Montreux, kurioje buvęs *Philips Electronics* korporacijos tarybos pirmininkas Frederick Philips ir Prancūzijos prezidentas Giscard d'Estaing 1986 m. inicijavo ausitikimą asmenų, suinteresuotų įtampos tarptautiniame versle sumažinimu (žr. priedą)
- *Tarptautinės Darbo organizacijos principai* (International Labour Organization), priimti 1977m. Jie nustato tarptautinių imonių tvarkymo reikalavimus. Dar 1966 m. Tarptautinio vystymosi ir bendradarbiavimo organizacija (Organization for International Development and Cooperation) priėmė Deklaraciją, kurioje išdėstė tarptautinių investicijų ir tarptautinių kompanijų veiklos principus. Minėtose deklaracijose pateikti principai bei nurodymai yra tarptautinių korporacijų elgesio trečiojo pasaulio šalyse kodifikacija. Lig šiol tai vieninteliai išsamūs, viską apimantys tarptautinių organizacijų veiklos kodeksai. Jie toliau vystomi ir plėtojami, atsižvelgiant į naujas realijas ir kylančias problemas – atskirų kompanijų ir firmų kodeksuose. Anksčiau tokius kodeksus jos kūrė daugiau patyrusios išorinį spaudimą. Pastaruoju metu kompanijos pačios imasi iniciatyvos ir savo veiklą stengiasi reguliuoti pagal šiuos principus. (Kompanijų dirbančių, trečiojo pasaulio šalyse, kodeksų straipsniai neretai atspindi ten egzistuojančias problemas ir diegia principus, įtvirtintus TDO dokumentuose (Žr. Priede Levi Stauss and Co" kodeksą, skyrių „Tapimo Verslo partneriais sąlygos“ (p. 401)
- *Etinis tarptautinio verslo kodeksas krikščionims, musulmonams ir žydams*. Jis priimtas susitikime, įvykusiame Amman'e 1993 metais po beveik dešimties metų trukusio monoteistinių religijų atstovų konsultacijų
- *Socialinę atsakomybę bei etinius standartus versle ir globalinėje ekonomikoje jau seniai diegia Tarptautiniai Prekybos Rūmai* (International Chamber of Commerce –ICC). Į šią organizaciją įeina nariai iš 130 šalių.
- *Pasaulinė turizmo organizacija (World Tourism Organization) 1999 m. priėmė Globalinio Turizmo etikos kodeksą*. Jame išdėstyto esminės šio verslo organizavimo ir plėtotės etinės nuostatos.

- Pastaraisiais metais organizuojama daug įvairių forumų, kuriuose mokslininkai ir verslo praktikai siūlo įvairius etinius modelius ekonominei veiklai tvarkyti, išvelgdami versle galingą varomąją jėgą, galinčią tapti pozityvių pokyčių pasaulyje garantu. Kartu išvelgdami didėjančiojo socialinę ir etinę atsakomybę už veiklos padarinius. Ši atsakomybė remiasi 3 pagrindinėm nuostatom:
- Kuriama gerovė turi būti patikima.
- Gerovė turi tekti visiems
- Gerovė turi padėti spręsti iškytančias naujas problemas.

Per pastaruosius du dešimtmečius ženkliai pasikeitė visuomenės vertybės – daugelyje paasaulių šalių ypač išsivysčiusiose į pirmą planą keliami ne tik ekonominiai, bet ir socialiniai bei ekologiniai tikslai. Kompanijos vis labiau ima suvokti, kad jų atsakomybė nesibaigia už įmonės vartų ar akcininkams priimtinais dividendais. Jos vis labiau įsijungia į bendruomenės veiklą. Keliami vis aukštesni standartai dėl darbo sąlygų, sveikatos užtikrinimo, reikalaujama naudoti produktų gamyboje perdirbamas medžiagas ir t.t. Didindamos savo vaidmenį tarptautinės verslo organizacijos vis labiau įsipareigoja puoselėti pagrindines žmogaus teises. Daugelis kompanijų nutarimų tampa aktualūs visiems, įgyja tarptautinę reikšmę. Antai, kai kurie JAV gamintojai prisiėmė tokią atsakomybę: jei ilgainiui vartojant produktą pagal gamintojo nurodymus iškyla grėsmė vartotojui, gamintojas gali būti baudžiamas. Visa tai sukuria tam tikrą spaudimą profesionalams, todėl jų etikos kodeksai kinta ir yra priversti tapti suprantamesni ir konkretesni tikslesni.

Ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse verslo etika tampa ekonominio gyvenimo norma. Dėl to kalbamna apie „new bottom line“ (naują etinę ribą, be kurios jau neįmanoma sėkmė rinkoje) – etinį reikalavimą vis dažniau keliamą firmoms ir korporacijoms tuose kraštuose. Čia pagal finansinio audito analogiją sukuriamas *etinis auditas*, Etinės programos, kursai, kova su korupcija ir pan dalykai tampa ne tik tokių organizacijų kaip *Transparency International* („Tarptautinis skaidrumas“) rūpesčio pavyzdžiu, tuo užsiima ir profesionalai bei kompetetingai veikiantys etikos centrai, įkurtos etinės institucijos, vertinamos pagal vis didesnę įvairaus pobūdžio naudingumą. Ieškoma būdų nustatyti firmos veiklos etinio patikimumo koeficientą (Etika zyciu.. p.80-81) Šias pastangas remia ne tik stambiausi verslininkai, bet ir žymiausios pasaulinės korporacijos, apsijungusios į *Kokso Apvaliojo stalo asociaciją*. Jos laikosi požiūrio, kad verslas turi tapti bendrą visam pasauliui vertybių puoselėjimo lyderiu.

Mokslininkai taip pat intensyviai bendradarbiauja pasauliniu mastu, leisdami periodinius mokslinius žurnalus (*Business Ethics – A European Review*, (nuo 1992 m.) *Journal of Business Ethics* (nuo 1980 m.) *Business Ethics Quarterly* (nuo 1991 m. leidžiamas Tarptautinės Verslo etikos Bendrijos),

Teaching Business Ethics (nuo 1987 m.) , European Business Ethics Newsletter (nuo 1987 m. leidžiamas Europos biznio etikos asociacijos.

Taip pat organizuojami tarptautiniai verslo etikos forumai, kuriuose aptarimos verslo funkcionavimo šiuolaikiniame multikultūriniame pasaulyje praksiologinės bei etinės dimensijos. Pirmajame Pasauliniame Etikos ir Verslo kongrese (Tokijas, 1996 m, liepos 25-28 d.) buvo pristatytas Mokslinės Praksiologijos Sąjungos ir amerikiečių Verslo Etikos Bendrijos veiklas, kuriame problemos sukoncentruotos ties trimis pagrindinėmis verslo dimensijomis – „trimis E“:

- 1) efektyvumo (sėkmingumo),
- 2) ekonomiškumo, t.y. praksiologinio mato ir
- 3) etinio mato – kartu išreiškiančio etinius apmąstymus (įspėjimus) apie žmonių veiklos prasmes apskritai, o apie ekonominį elgesį – išskirtinai.

Čia skelbiami ir kai kurie Popiežiaus Jono Pauliaus II pasisakymai, adresuoti verslo žmonėms ir plačiajai visuomenei, taip pat kitų autorių, susiejančių „trijų E“ versle suvokimą su religine perspektyva (skirtingų konfesijų). Tokie forumai ir knygos liudija apie tai, kas daugiau sieja negu skiria viso pasaulio žmones užsiimančius verslu, kaip visiems reikšminga veikla. Ši veikla vis labiau reikalauja etinės priežiūros.

Tarptautinių elgesio kodeksų kūrimas - vienas iš tokių bandymų. Šioje srityje nemažai paieškė nevalstybinės organizacijos. Nevalstybinio lygio kodeksų pavyzdys galėtų būti Tarptautinių Prekybos Rūmų (ICC) parengta „Verslo chartija vystymosi rėmimui“ arba „Sulivano verslo valdymo principai Pietų Afrikoje“ (Blacvel encikl. P.113)

Tarptautinės korporacijos savo ruožtu pačios kuria kodeksus atsižvelgdamos į savo geografinę padėtį. Daugelis kompanijų turi pasaulinio masto etikos kodeksus ir optimalios praktikos standartus (pvz. „Procter and Gemble“) (ž. priede). Kadangi jos veikia skirtingose rinkose, tai ir jų kodeksai atspindi vyraujančius vietinius ir korporacijos bei visuomenės rūpesčius.

Kartais tarptautinės organizacijos jau nebegali (nenori ar to neleidžia daryti jų moralinės brandos išsivystymo lygis) taikytis prie vietinės kultūros tradicijų. Taip atsitinka tais atvejais, kai pastarosios įtvirtina necivilizuotas bendravimo ir verslo vedimo normas. Tai ypač akivaizdu, kalbant apie dovanų, kyšių ėmimą – davimą. Gerą vardą turinčios korporacijos geriau sutinka turėti nuostolių (išeinant iš korumpuoto krašto).

Tačiau žemesnio ekonominio ir etinio lygio ar plačiau nežinomos firmos kaip tik noriai prisitaiko prie vietinės kultūros, siekdamos naudos pirmiausia sau. Pasinaudodamos tuo, kad nėra sukurto darnaus

ekonominių ir moralinių sankcijų mechanizmo, kad tiesiog naudinga elgtis nedorai (ne pagal savos šalies etikos standartus, kur naudingiau yra būti padoriam, nei nepadoriam) tokios firmos būtent taip ir elgiasi. Taip elgiasi daugelis firmų, dirbančių pokomunistinėse šalyse, kurios pasižymi be to ir dideliu tradiciniu vietinės valdininkijos korumpuotumu. (Čia išsiskiria Ukraina, Rusija, Rumunija) Taip smukusiu bendru visuomenės moraliniu lygiu.

Toks pavyzdys galėtų būti ir naftos bendrovė „Williams“. Ateidama į Lietuvą, ji pažeidė eilę tarptautinio biznio taisyklių. Pirmiausia kodekso imperatyvą - į visuomeninę orientaciją bei suinteresuotuosius – firmų „stakeholderius“ (Žr. Kokso principus, skyr. „Suinteresuotųjų (Stakeholder) principai“ p.446-447)) (Pagal JAV biznio etikos tarnautojų asociacijos (EOA – Ethics Offer Association) duomenis „Williams“ kompanija turi ne tik savo elgesio kodeksą, bet ir priklauso šiai organizacijai (EOA). Keista, kad vietiniai (lietuviai) firmos patarėjai apie JAV biznio praktiką (pvz, slaptumo klausimu) kalba visiškai priešingai negu EOA asociacija. Ir čia matyti, kad į Lietuvos žmonių (net konsultuojančių užsienio firmas) akiratį nepateko tikroji verslo etika (apsiribojama tik etiketu ar psichologiniais patarimais. Deja , kartais tai daroma sąmoningai, siekiant sukurti firmai palankesnes veikimo sąlygas. Žinoma, už gerą atsilyginimą)

Dėl tokių precedentų dalį kaltės sau turėtų prisiimti ir Lietuvos visuomenė: nekreipdama dėmesio į verslo etiką, nežinodama šiuolaikinių verslo etikos standartų, ji negali vienareikšmiškai išreikšti (pareikalauti) elgtis adekvačiai pagal skelbiamų kodeksų dvasią.

Taigi būtinas švietimas. Gilesnis ir visapusiškesnis susipažinimas su tarptautiniais verslo etikos standartais ir jų laikymosi praktika neabejotinai prisidėtų ugdant piliečių etinį jautrumą ir reiklumą. Savo ruožtu tai skatintų ir verslo organizacijas, tiek vietines, tiek tarptautines, dirbančias šalyje, ne tik deklaruoti savo etinius kodeksus, bet ir laikytis jose skelbiamų nuostatų praktinėje veikloje.

Savikontrolės klausimai.

- 1 Kokia etikos kodeksų paskirtis ir funkcijos?
2. Kuo etikos kodeksai skiriasi nuo įstatymų?
- 3.Koks etikos kodeksų turinys ir struktūra?
- 4.Kokie yra etikos kodeksų įgyvendinimo būdai ir prielaidos?
5. Kokie yra etikos kodeksų pranašumai ir trūkumai?
6. Pagrindinės verslininko veiklos etinės nuostatos. apibūdinkite jas.

7. Sukurkite savo organizacijos ar profesijos etikos kodeksą.
8. Verslo etikos kodeksų universalizavimo galimybės ir kryptys. Apibūdinkite jas.

Literatūra

- Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Ed. by Werhane P., Freeman R.E. – Blackwell Business. 1998 p.113
- Cassel C. Opening the Black Boox: Corporate Codes of Ethics in Their Organizational Context // Journal of Business Ethics. 1997. No. 6.
- Enderlie g. (ed.) International Business Ethics. Challenges and Approache. Notre Dame (USA) – London: University of Noitre Dame Presss, 1999.
- Lewicka – Strzalecka A. Etyczne standarty firm i pracowników. Warszawa, 1999.
- Dobel J. “The real politic of ethics codes: an implementation approach to public ethics”. In :Ethics and Public Administration. (ed. Frederikson H.) Armonk, New York, London, England: M.E. Sharp, 1993, p. 158-174.
- Gasparski W., Ryan L. (ed.) Human Action in Business. Praxiologial and Ethical Dimentions. New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers, 1996
- Etika w zyciu gospodarszym // Annales. Lodz: Salezjanska Wyzsza szkola ekonomii zarzadzania. 1999. Vol. 2.
- Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postkomunistinių šalių aktualijos (red. N.Vasiljevienė) Kaunas, 2001.
- Huddleston M., Sands J. “Enforcing administrative ethics”. In Ethics edge. (ed. Berman E.) International city/ county management association, 1998. P.147-158.
- Cava , West J.Berman E. Ethical decision – making in business and government” . In the ethics edge. (ed. Berman E.) International city/ county associations. 1998, p. 109-122.
- De George R.T. Business ethics. N-Y.. 1995. P. 461-463
- Frederckon H. The spirit of public administraton. San Francisco: Jossey – Bass publishers, 1997, p147
- Lewis C. The ethics challenge in public service. A problem solving guide. San Francisco: Jossey Bass publishers. 1991, P.139
- Palidaukaitė J. Viešojo administravimo etika. K. KTU, 2001.

- Ladd J. "The quest for a code of professional ethics: an intellectual and moral confusion". In Combating corruption. Encouraging ethics. A source book for public service ethics. (ed. Richter W., Burke F., Doning J.) Washington, DC. American society administration. 1990, p.271-277
- Webley S. Codes of Ethics and International Business. Institute of Business Ethics. London, 1997.
- Vasiljevienė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai . K., 2000
- Beauchamp T. E., Bowie N. E. Ethical theory and business. N - Y, 1988.
- Garrett T. M. Business ethics. N - Y, 1986.
- Hansen G. Etyka zawodu biznesmena // Etyka '27. Warszawa, 1994. p.195 - 202.
- Ivancevich Skinner. Business for the 21st century. N - Y., 1992. p. 130 - 162.
- Nosal Cz. Umysl menedżera. Wroclow. 1993.
- Pruskus V. Konkurencija ir etika // Aljansas, 1997. Nr. 2. P. 89 - 92.
- Rescher Nicholas. Analysis of the utilitarian Formula. //In: Joë Feinberg, Hyman Gross. Philosophy of law. Carifornia, 1981, p. 325 - 332.
- Tucher E. W., Henkel J. W. The legal and ethical environment of business. N - Y., 1992.
- Velasquez Manuel G. Business Ethics. Concepts and Cases. N - Y. 1992.

Priedai

KOKSO (CAUX) PRINCIPAI

1. Dalis. Preambulė.

Darbo, kapitalo, produkcijos ir technologijos mobilumas daro verslo sąveikas ir padarinius vis globalesnius. Tokioje aplinkoje įstatymai ir rinkos jėgos yra būtini, tačiau nepakankami elgesio vadovai. Atsakomybė už kompanijos politiką bei veiksmus ir pagarba suinteresuotųjų (stakeholders) versle orumui bei interesams yra esminiai dalykai. Bendros vertybės – įskaitant **įsipareigojimą visuotinei gerovei** - yra tokie pat svarbūs ir pasaulio, ir mažesnėms bendruomenėms. Dėl šių priežasčių ir todėl, kad **verslas gali būti galingas** pozityvių visuomeninių pasikeitimų veikėjas, mes siūlome šiuos principus kaip kertinį pamatą verslo lyderių dialogui bei veiksams, siekiant korporacinių įsipareigojimų. Taip darydami, mes įtvirtiname moralinių vertybių teisėtumą bei jų būtinybę priimant verslo sprendimus, be kurių neįmanomi tvirti verslo ryšiai ir išlaikyta pasaulinė visuomenė.

II. Dalis. Pagrindiniai principai.

1. *Principas. Korporacijų pareigos: nuo akcininkų prie suinteresuotųjų.*

Korporacijos vaidmuo – kurti gerovę ir darbo vietas, teikti paklausą turinčias prekes bei paslaugas vartotojams prieinama, kokybę atitinkančia kaina. Norėdama atlikti tokį vaidmenį, korporacija privalo išlaikyti savo ekonominę sveikatą ir gyvybingumą, bet jos pačios išlikimas nėra savaiminis tikslas. Korporacija tobulina visų savo vartotojų, darbuotojų ir akcininkų gyvenimus, dalindamasi su jais savo sukurta gerove. Tiekėjai ir konkurentai taip pat turi tikėti, kad įmonės gerbs jų įsipareigojimus, elgdamosios sąžiningai ir teisingai. Kaip atsakingi, vietinės, tautinės, regioninės ir globalinės bendruomenės, kurioje jie funkcionuoja, piliečiai, korporacijos prisideda formuojant šių bendruomenių ateitį.

2. *Principas. Ekonominis ir socialinis verslo poveikis: prie naujovių, teisingumo ir pasaulio bendruomenės.*

Užsienyje įsteigtos korporacijos turėtų ne tik vystyti, gaminti ar parduoti, bet ir prisidėti prie tų šalių socialinės pažangos, sukurdamos darbo vietas ir padėdamos didinti jų perkamąją galią. Jos taip pat turi prisidėti prie bendruomenių žmogaus teisių, išsilavinimo, gerovės ir gyvenimo pagyvinimo tose šalyse, kuriose veikia. Be to, efektyviai ir racionaliai naudodamos išteklius, laisvai ir teisingi konkuruodamos, korporacijos turi įmokėti savo indelį į ne tik tų šalių, kuriuose jos veikia, bet ir apskritai viso pasaulio bendruomenių ekonominį bei socialinį vystymąsi. Naujos technologijos, gaminiai, marketingas ir komunikacija – visa tai yra priemonės didesniam jų indėliui sukaupti.

3. *Principas. Korporacinis elgesys: nuo įstatymo formos prie pasitikėjimo dvasios.*

Išskyrus teisėtas verslo paslaptis, korporacija turi pripažinti, kad nuoširdumas, tiesumas, teisingumas, pažadų laikymasis bei skaidrumas prisideda ne tik prie verslo patikimumo ir stabilumo, bet ir užtikrina verslo sandorių sklandumą bei produktyvumą; tai ypač aktualu tarptautiniame lygmenyje.

4. *Principas. Pagarba taisyklėms: nuo priešiškos konkurencijos prie bendradarbiavimo.*

Kad būtų išvengta susiskaldymo bei priešiško prekybos ir būtų skatinama laisvesnė prekyba, lygios verslo galimybės, sąžiningas bei nešališkas elgesys su visais dalyviais, korporacijos turi gerbti tarptautines ir vidaus taisykles. Be to, jos turi pripažinti, kad jų pačių elgesys – nors ir teisėtas – gali turėti priešingų pasekmių.

5. *Principas. Parama daugiašalei prekybai: nuo atsiskyrimo prie pasaulio bendruomenės.*

Korporacijos turi paremti daugiašales prekybos sistemas – GATT / Pasaulio Prekybos Organizaciją ir panašius tarptautinius susitarimus. Jos turi bendradarbiauti, stengdamosi puoselėti racionalų prekybos liberalizavimą ir susilpninti be priežasties varžančias pasaulinę prekybą vidaus sankcijas.

6. Principas. Pagarba aplinkai: nuo saugojimo prie švarinimo.

Korporacija turi apsaugoti ir kur tik įmanoma gerinti aplinką, puoselėti nuolatinį vystymąsi ir užkirsti kelią tuščiam gamtinių išteklių naudojimui.

7. Principas. Neteisėtų operacijų vengimas: nuo pelno prie taikos.

Korporacija neturi atsainiai žiūrėti į kyšininkavimą, pinigų „plovimą“ ar kitas korupcijos rūšis ar dalyvauti panašioje veikloje. Jos neturi prekiauti ginklais ar dalyvauti teroristinėje veikloje, gabenant narkotikus ar kitaip organizuotai nusikalstant.

III. Dalis. Suinteresuotųjų (stakeholder) principai.

Vartotojai

Mes manome, kad su visais klientais reikia elgtis vienodai pagarbiai neišskiriant nė vieno, ir vartotojais laikome ne tik tuos, kurie perka mūsų prekes ir priima paslaugas tiesiai iš mūsų, bet ir tuos, kurie įsigija jas teisėtoje rinkoje. Tais atvejais, kai besinaudojantieji mūsų produktais bei paslaugomis neperka jų tiesiai iš mūsų, mes kiek galėdami stengsimės atrinkti marketingo ir asamblėjos / gamybos kanalus, kurie atitinka čia pabrėžiamus verslo elgesio standartus ir jų laikosi. Mes esame įsipareigoję:

- pateikti savo klientams aukščiausios kokybės prekes bei paslaugas, atitinkančias jų reikalavimus;
- elgtis su savo klientais teisingai visais verslo sandorių aspektais, įskaitant ir aukštos kokybės aptarnavimą bei atsakomąsias priemones į jų nepasitenkinimą;
- visais būdais stengtis, kad mūsų produktais bei paslaugomis būtų užtikrintas vartotojų sveikatos bei saugumo (taip pat aplinkos kokybės) pastovumas ar gerinimas;
- siūlomais gaminiais, rinkodara ir reklama vengti nepagarbos žmogaus orumui;
- gerbti klientų kultūros vientisumą.

Darbuotojai.

Mes tikime kiekvieno darbuotojo orumu ir todėl įsipareigojame:

- aprūpinti darbu bei jo užmokesčiu, kurie gerina darbininko gyvenimo sąlygas;

- aprūpinti darbo sąlygomis, kurios rodo pagarbą darbuotojų sveikatai ir orumui;
- būti sąžiningiems bendraujant su darbuotojais ir atvirai dalijantis informacija, kurios ribas nustato tik teisiniai bei konkurenciniai apribojimai;
- išklausyti darbuotojų informaciją, idėjas, nusiskundimus bei prašymus;
- imtis geranoriškų derybų konfliktų atveju;
- vengti diskriminacijos ir visiems užtikrinti vienodą elgesį bei galimybes, neatsižvelgiant į jų lytį, amžių, rasę ar religiją;
- pačioje korporacijoje skatinti žmonių su negalia ar kitokiais fiziniais trūkumais įdarbinimą tokiose vietose, kuriose jie gali būti naudingi;
- apsaugoti darbuotojus nuo galimų (išvengti) sužeidimų ir ligų darbo vietoje;
- skatinti bei padėti darbuotojams tobulinti profesines žinias;
- jautriai reaguoti į rimtas nedarbo problemas, susijusias su verslo sprendimais, dirbti su vyriausybėmis bei kitomis agentūromis, sprendžiant šias negeroves (dislocations);

Savininkai / investuotojai

Mes tikime pagarba pasitikėjimui, kuri mums rodo investitoriai. Todėl įsipareigojame:

- vadovauti profesionaliai ir stropiai tam, kad garantuotume teisingą bei konkurentabilų pelną už savo savininkų investicijas;
- atskleisti reikalingą informaciją savininkams (investuotojams), išskyrus tą, kurią riboja tam tikri teisiniai bei konkurenciniai draudimai;
- išlaikyti ir saugoti savininkų (investuotojų) nuosavybę;
- gerbti savininkų (investuotojų) prašymus, pasiūlymus, nusiskundimus bei oficialius sprendimus.

Tiekėjai

Mes tikime, kad mūsų santykiai – partnerystė - su tiekėjais ir subrangovais privalo remtis abipuse pagarba. Todėl įsipareigojame:

- siekti teisingumo visomis savo veiklos rūšimis, įskaitant įkainavimą, licencijavimą ir pardavimo teises;

- užtikrinti, kad mūsų verslo veikloje nebūtų prievartos bei nereiklalingo bylinėjimosi ir taip skatinti teisingą konkurenciją;
- puoselėti ilgalaikius, stabilius santykius su tiekėjais, mainais gaudami vertę, kokybę ir patikimumą;
- dalintis informacija ir įtraukti juos į savo planavimo procesus, siekiant įgyti pastovius santykius;
- sumokėti tiekėjams laiku ir pagal prekybinius susitarimus;
- ieškoti, skatinti ir teikti pirmenybę tokiems tiekėjams ir subrangovams, kurie savo darbine veikla gerbia žmonių orumą.

Konkurentai

Mes tikime, kad teisinga ekonominė konkurencija yra vienas pagrindinių reikalavimų gerinant tautų gerovę, o ypač – kuriant teisingą prekių bei paslaugų skirstymą (distribuciją). Todėl įsipareigojame:

- puoselėti atviras prekybai bei investicijoms rinkas;
- skatinti ir visuomenės, ir aplinkos požiūriu naudingą konkurenciją, rodančią abipusę pagarbą tarp konkurentų;
- nesiekti abejotinų mokėjimų ar paslaugų, kurios išlaikytų konkurencinį pranašumą, ir nedalyvauti jose;
- gerbti materialios ir intelektualinės nuosavybės teises;
- atsisakyti įsigyti informaciją nesąžiningomis ar neetiškais priemonėmis, pavyzdžiui, pramoniniu šnipinėjimu.

Bendruomenės

Tikime, kad mes, pasaulio piliečiai galime bent maža dalimi prisidėti prie reformų ir žmonių teisių jėgos taip, kaip tai darome bendruomenėse, kuriose veikiame. Todėl bendruomenėse, kuriose dirbame, įsipareigojame:

- gerbti žmogaus teises ir demokratines institucijas bei kur tik galima jas skatinti;
- pripažinti vyriausybės teisinį įsipareigojimą visuomenei ir remti tokią visuomeninę politiką bei praktinę veiklą, kuri skatina žmogiškąjį vystymąsi, naudodamasi harmoningais santykiais tarp verslo ir kitų visuomenės segmentų;

- dirbti tose šalyse bei srityse, kurios savo ekonominiu vystymusi kovoja išvien su jėgomis, siekiančiomis gerinti sveikatos, išsilavinimo ir darbo sąlygų saugumo standartus;
- populiarinti ir skatinti nuolatinį vystymąsi;
- vadovauti saugant aplinką ir gamtinius išteklius;
- palaikyti taiką, saugumą bei įvairovę vietinėse bendruomenėse;
- būti geram piliečiui, teikiant paramą bendruomenėse, kuriose dirbama; tai gali būti daroma labdaringais aukojimais, švietėjiškais ir kultūriniais indėliais, darbuotojų dalyvavimu bendruomenės veikloje bei pilietiniuose reikaluose.

(Šaltinis: N.Vasiljevienė.Verslo etika ir verslo kodeksai. K.,2000.P.444-449.)

Korporacijos Procter & Gamble (P&G) Etinis Kodeksas

Kompanijos tikslo deklaracija

Aukščiausios kokybės ir vertės prekių, kurios maksimaliai tenkintų viso pasaulio pirkėjų poreikius, gaminimas.

Siekiant šio tikslo būtina kurti organizacijas ir darbo sąlygas, pritraukiančias pačius vertingiausias žmones, užtikrinančias visakeriopą jų talentų vystymąsi, laisvą ir įkvepiantį darbą įmonės labui, bei saugoti ir vystyti istorinius sąžiningo darbo ir teisingų veiksmų principus.

Sėkmingai taikydami savo principus mes galėsime pasiekti dominuojančią, pagal dalį ir pelną, mūsų prekių padėtį rinkoje, o tai savo ruožtu sąlygos bendrą įmonės darbininkų ir tarnautojų, akcininkų bei visuomenės, kurioje mes gyvename ir dirbame, klestėjimą.

1 P&G darbuotojų verslo etikos ir elgesio įstatymų bei taisyklių laikymasis. Kompanija P&G tikisi ir reikalauja iš visų savo darbuotojų visose pasaulio šalyse visų įstatymų ir principų, susijusių su kompanijos veikla, laikymosi. Todėl mes siunčiame jums tikrą Taisyklių egzempliorių, kuriame trumpai ir prieinama forma yra išdėstyti kompanijos P&G darbuotojų elgesio principai. Pilnesnį Taisyklių egzempliorių jūs galite gauti iš savo tiesioginio viršininko, kaip ir konkrečius dokumentus, susijusius su jūsų tiesioginėmis pareigomis. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti ir suprasti organizacinius – teisinius

reikalavimus, keliamus jo pareigoms, bei informuoti vadovus, jei, jo manymu, pagrindiniai P&G veiklos principai arba įstatymai buvo pažeisti.

Darbuotojams, pažeidusiems pagrindinius P&G veiklos principus, arba veikiantiems prieš juristų suteiktas rekomendacijas, yra taikomos tam tikros sankcijos – nuo disciplinarinių papeikimų iki atleidimo iš darbo.

Kiekvienas darbuotojas privalo saugoti garbingą P&G vardą ir prestižą. Jeigu jūs manote, kad koks nors kompanijos darbuotojas (tai liečia ir dirbančius nepilną darbo dieną bei laikinus darbuotojus), konsultantas arba dirbantis pagal kontraktą darbuotojas pažeidinėja P&G veiklos principus, privalote apie tai informuoti savo vadovus. Jeigu jūs dėl kokių nors priežasčių nenorite šio klausimo aptarinėti su vadovybe, jūs privalote kreiptis į: a) kompanijos saugumo skyrių, b) bet kurį personalo skyriau vadovaujantį darbuotoją, c) bet kurį kompanijos juriskonsulą.

Norėdami išsaugoti anonimiškumą, jūs galite paskambinti mūsų nemokamu telefonu „P&G karštoji linija“. Visos nemokamos telefonų linijos dirba visą parą, o skambučiai yra priimami išorės organizacijos „Alertline“. Norint susisiekti su „Alertline“, visų pirma reikia iškviešti „AT&T“ operatorių. Jūsų darbo vietoje „AT&T“ numeris – 155-5042. Po sujungimo paprašykite operatoriaus surinkti „Alertline“ telefono numerį – 800 683-3738. Jei norite išsaugoti anonimiškumą, galite nesakyti savo pavardės. Tačiau mes paprašysime jūsų suteikti pakankamai išsamią informaciją jūsų pranešimo tyrimui.

Jeigu jūs nuspręsite pasakyti savo vardą pranešdami apie veiksmus, kurie, jūsų manymu, yra neteisėti, atsiminkite, kad gąsdinimai arba persekiojimai iš vadovų arba kolegų pusės kompanijoje yra griežtai draudžiami. Savaimė aišku, jeigu jūs patys pažeitėte kokį nors įstatymą arba kompanijos veiklos principą, jūs esate asmeniškai atsakingas už savo veiksmus.

2. Etiniai principai. Mūsų kompanijos tikslų Deklaracijoje pažįmima, kad P&G siekia griežtai laikytis visų įstatymų ir taisyklių ten, kur mes vykdome savo veiklą. Kompanija tikisi kad jūs išnagrinėsite teisinius principus, su darbu P&G ir dirbsite sąžiningai. Tai tiesiogiai susiję su jūsų darbu kompanijoje.

Akivaizdu, kad kai kurios verslo veiklos pusės nėra įstatymų reglamentuojamos, o reikalavimai, išdėstyti atskiruose įstatymuose ir taisyklėse, yra žemesni už P&G kompanijos reikalavimus keliamus pačiai sau. Tokiais atvejais, prieš priimdami bet kokį sprendimą, jūs turite savęs paklausti:

- Ar mano veiksmai šioje situacijoje „bus geriausi“ ?
- Ar mano veiksmai atlaikys viešumą ?

- Ar mano veiksmai prisidės prie P&G, kaip kompanijos, besilaikančios aukštų etinių principų, reputacijos stiprinimo ?

Jeigu į šiuos klausimus jūs negalite neabejodami atsakyti „taip“, nedarykite to, ką planavote.

3. Interesų konfliktų politika. Kompanijos politika galimų interesų konfliktų atžvilgiu yra grindžiama principu, kad darbuotojas, sprenddamas verslo klausimus, turi vadovautis tik P&G interesais. Darbuotojas neturėtų atsižvelgti į asmenines ar šeimynines problemas, kurios tiesiogiai ar ne gali įtakoti jo nuomonę apie tai, kokie veiksmai labiausiai atitinka kompanijos interesus.

Interesų konfliktas gali kilti, jei P&G darbuotojas asmeniškai ar dėl šeimos yra finansiškai suinteresuotas kokia nors kita organizacija, kuri gali gauti pelną sprendimų, kuriuos priima šis darbuotojas vykdydamas savo tarnybines pareigas, arba darbuotojo turimos informacijos apie kompanijos veiklą ir ateities planus, dėka.

Kiekvienas darbuotojas privalo vengti išorinių finansinių ar kitokių ryšių, kurie galėtų neigiamai paveikti P&G interesus, sukelti abejones kompanijos ir jos interesų atžvilgiu, ir trukdyti efektyviam tarnybinių pareigų vykdymui, o taip pat tapti interesų konfliktų atsiradimo priežastimi.

Toliau yra nurodomos dažniausiai pasitaikančios situacijos, kuriose P&G darbuotojai gali susidurti su interesų konfliktu. Kiekvienas darbuotojas turi vadovautis žemiau išdėstytais itin svarbiais teiginiais. Galimo konflikto iškilimo atveju, šį klausimą būtina aptarti su savo tiesioginiu viršininku, kuris vėliau konsultuosis su juridiniu skyriumi. Tinkamas informavimas ir aptarimas gali pašalinti konflikto atsiradimo galimybę arba nurodyti jo sprendimo būdus. Iškilus abejonėms kreipkitės konsultacijos.

- a) Finansinių priemonių investavimas. Darbuotojas ir jo artimiausi giminės neturi būti finansiškai suinteresuoti kokios nors konkurencinės kompanijos (net firmos tiekėjo ar užsakovo), su kuria šis darbuotojas bendradarbiauja, veikla. Nominali dalyvavimo kokioje nors įregistruotoje kompanijoje, įskaitant ir investicijų forma, dalis, o taip pat ir netiesioginis dalyvavimas tarpininkaujant investiciniam fondui ar trastinei kompanijai, nėra laikomi interesų konfliktu su sąlyga, jei tai neįtakoja darbuotojo, veikiančio P&G vardu, darbo. Darbuotojas, kuris dalyvauja kompanijai įsigyjant kokią nors prekę arba yra tiesiogiai susijęs su tokiais pirkimais, neturi tiesiogiai užsiimti šių prekių realizacija.
- b) Tarnybinių pareigų vykdymas kompanijoje arba netarnybinė veikla. P&G darbuotojai uiri visiškai atsidavę dirbti kompanijos labui. Darbuotojams yra draudžiama turėti pašalinių

verslo interesų, kurie atimtų pagrindinę jų laiko ar dėmesio dalį nuo tarnybinių pareigų vykdymo, arba koku nors kitu būdu neigiamai atsilieptų P&G veiklai.

- c) Pasilinksiminimai/dovanos. Jūs neturite teisės priimti jokių kvietimų pasilinksinti, pakeliauti, dalyvauti sporto renginiuose, susijusių su jūsų darbu, o taip pat priimti jokių dovanų, bilietų, apmokamų atostogų, asmeninių dovanų pinigine forma ir pan. Tokio pobūdžio veiksmai kitų asmenų gali būti traktuojami kaip tam tikri P&G įsipareigojimai, ir įtraukti jus į interesų konfliktą. Žinoma, į šį sąrašą nėra įtraukiami tokie mažai vertingi daiktai kaip pigūs rašikliai ar kalendoriai. Be to, P&G darbuotojas karts nuo karto gali priimti bilietus į pasilinksminimo renginius, bet tik tuo atveju, jei jis sumoka už juos. Verslo susitikimai restoranuose yra leistini su sąlyga, kad PG darbuotojas kartais apmoka sąskaitą. Išskyrus šiuos atvejus, priimti asmenines dovanas iš pašalinių asmenų yra nerekomenduojama.
- d) Tarnybinių pareigų vykdymas/giminių verslinė veikla. Jeigu P&G darbuotojo sutuoktinis(ė) arba artimas giminaitis dirba kompanijoje, kuri yra PG užsakovas, tiekėjas arba konkurentas, arba valdo tokią kompaniją, šiam darbuotojui yra nerekomenduojama dalyvauti sprendimų, liečiančių P&G santykius su tokia kompanija, priėmimuose. Tai pat šis darbuotojas neturėtų aptarinėti P&G konfidencialių veiksmų su tokiais asmenimis ir pažindinti jų su P&G konfidencialiais dokumentais bei medžiaga. Jei darbuotojas turi artimą giminaitį, dirbantį PG kompanijoje, jis negali turėti galimybės įtakoti savo giminaičio darbinių sprendimų, pvz. kėlimo pareigose, algos didinimo klausimų ir pan.
- e) Prekių ir paslaugų tiekimas P&G. Interesų konfliktas gali kilti ir tuo atveju, jei P&G darbuotojas ar jo giminaitis tiekia kompanijai prekes ar paslaugas kaip nepriklausomas tiekėjas. Analogiškai, asmeniškai suinteresuotumas tiekėjo veikla gali sukelti interesų konfliktą, jei darbuotojas turi galimybę įtakoti kokius nors firmos sprendimus, net jei jis tiesiogiai nedalyvauja P&G verslo santykiuose su šia firma. Panašių situacijų reiktų vengti, ir visais atvejais būtina gauti išankstinį kompanijos leidimą.

4. Konfidenciali kompanijos informacija. Dirbdamas P&G kompanijoje, darbuotojas susidurs su konfidencialia informacija ir medžiaga. Didžioji šios informacijos dalis yra komercinė paslaptis. Jos apsauga nuo nesankcionuoto atskleidimo yra gyvybiškai svarbi kompanijos ateičiai, veiklos sėkmei, tuo pačiu ir visų darbuotojų darbo vietų išsaugojimui.

Įsidarbindamas PG kompanijoje, naujas darbuotojas prisiima etinę ir teisinę atsakomybę neskelbti konfidencialios informacijos, net ir tuo atveju jei ateityje jis nuspręs palikti kompaniją. Teismai jau seniai laiko tokią informaciją kompanijos nuosavybe ir pilnai pripažįsta abipusio pasitikėjimo ir lojalumo santykius tarp darbdavio ir jo darbuotojo. Analogiškai, darbuotojai neturi teisės skelbti buvusių darbuotojų konfidencialios informacijos.

Darbuotojas, kuriam yra patikima konfidenciali informacija, norėdamas išvengti atsitiktinio jos atskleidimo, turi tvirtai apsispręsti neaptarinėti jos viešose vietose. Tokia informacija iš viso neturėtų būti aptarinėjama, išskyrus tuos atvejus, kai tai yra būtina atliekant tarnybines pareigas. Taip pat reikėtų susilaikyti nuo panašios informacijos aptarinėjimo su šeimos nariais, nes tai įpareigotų juo saugoti šią informaciją. Be to, pastarieji gali nesuprasti tokio draudimo priežasčių, arba tiesiog pamiršti apie šį draudimą.

Visi kompanijos darbuotojai turi gerai žinoti ir laikytis taisyklių, skirtų konfidencialios informacijos apsaugojimui. Tai pats veiksmingiausias būdas norint išvengti konfidencialios informacijos atskleidimo.

5. Elgesys darbo vietoje. Mes gerbiame visus mūsų kompanijos kolegas – tai mūsų principinga politika. Kompanija siekia sukurti saugias, sveikas ir stimuliuojančias aukštą darbo našumą darbo sąlygas. Kiekvienas darbuotojas yra asmeniškai atsakingas prieš kompaniją ir kolegas už pagalbą šalinant priežastis ir aplinkybes, gadinančias tokias sąlygas ir neigiamai veikiančias kolektyvą.

Priimdama į darbą P&G vadovaujasi profesinių kandidato savybių įvertinimu. Taip pat siekiama, kad visi, besidarbinantys į bet kurias pareigas, bet kuriame lygyje, turėtų lygias galimybes.

P&G tikisi, kad kiekvienas besidarbinantysis palaikys šį kompanijos siekį. P&G prisiima atsakomybę laikytis visų įstatymų ir taisyklių apie lygių galimybių teikimą įsidarbinimo metu, diskriminacijos draudimą ir kitų darbo įstartymo straipsnių.

Sėkmingai P&G veiklai yra būtina, ir tai yra mūsų politika, kurti moralinį klimatą visiškai atmetantį ne tik diskriminaciją, bet ir bet kokius persekiojimus ir gąsdinimus rasės, odos spalvos, lyties, religijos, amžiaus, tautybės, pilietybės, seksualinės orientacijos ar fizinio nepilnavertiškumo atžvilgiu. Darbuotojams yra rekomenduojama informuoti savo vadovybę apie bet kurias tokio pobūdžio problemas ir konfliktus; šios taisyklės pažeidimui yra taikomos drausminės (disciplinarinės) sankcijos, net iki atleidimo iš darbo.

Alkoholio ar narkotikų paveiktam darbuotojui yra draudžiama būti darbo vietoje, nes tai gali sukelti grėsmę darbo saugumui. P&G yra pasiruošusi sukurti tokias darbo sąlygas, kurios visiškai užkirstų kelią bet kokiems persekiojimams rasės, lyties, odos spalvos, religijos, tautybės, amžiaus, seksualinės

orientacijos, fizinio nepilnavertiškumo, arba bet kurių kitų savybių, neįtakojančių tarnybinių pareigų vykdymo, atžvilgiu. Darbuotojo veiksmai kito darbuotojo, užsakovo ar tiekėjo atžvilgiu, kurie gali būti traktuojami kaip persekiojimas, nepriklausomai nuo to kur tai vyksta, yra kategoriškai draudžiami. Tokia kompanijos politika, jungianti žemiau išdėstytus teiginius, turi būti išaiškinta visiems darbuotojams.

Persekiojimas – tai elgesys, diskriminuojantis ir įžeidžiantis kitus asmenis, kai žmogus suvokia, kad jo elgesys sukelia neigiamą reakciją. Toks elgesys gali labai įtakoti darbuotojo gabumus, o tai, žinoma, gali atsiliiepti jo darbui kompanijoje arba sukelti priešiško bangą kolektyve.

Darbuotojui, kuris jaučiasi esąs persekiojamas, rekomenduojama nedelsiant apie tai informuoti savo tiesioginį viršininką, kitų pareigų lygio viršininką, ar net personalo skyriaus darbuotoją. P&G praves kruopštų visų pareiškimų apie persekiojimus tyrimą, o reikalui esant, imsis veiksmingų priemonių apsaugoti darbuotoją nuo keršto ar kitų priešiško veiksmų.

Tokia politika reiškia, kad būtina kiekvieno darbuotojo darbo sąlyga kompanijoje yra veiksmų, traktuojamų kaip persekiojimas, neleistinumas. Jei vis dėl to kuris nors darbuotojas tokius veiksmus atlieka, jie yra nagrinėjami tik kaip kalto darbuotojo elgesys, o ne kaip kokia nors P&G ar jos vardu vykdoma akcija. Pažeidus šią taisyklę imamas griežtų disciplininių priemonių, kai kuriais atvejais net atleidimo iš darbo. Atskirais atvejais kaltas darbuotojas privalės grąžinti teismo nustatytas kompanijos išlaidas.

Kiekvienas P&G darbuotojas privalo informuoti administraciją apie situacijas, kurių metu yra naudojama arba gali būti panaudota prievarta, įskaitant ir jėgos panaudojimą ar grasinimą ją panaudoti darbuotojų atžvilgiu, o taip pat apie veiksmus, kurie gali sukelti finansinius nuostolius. Vadovai turi operatyviai ir veiksmingai reaguoti į tokio pobūdžio pranešimus, kaip ir į darbuotojų perspėjimus apie galimus prievartos aktus. Veiksmingam tokių incidentų reguliavimui turi būti kviečiama saugumo tarnyba ir darbo su personalu skyrius (darbinių santykių poskyris). Vadovybė, sužinojusi apie situaciją, kurioje gali būti panaudota prievarta, privalo imtis visų išankstinių priemonių prievartos galimybei pašalinti. Vadovai ypatingai turi vengti provokuojančių veiksmų, kurie vietoj konfliktinės situacijos likvidavimo gali tik ją paaštrinti. Bet kuris žmogus, grasinantis prievartos panaudojimu ar faktiškai ją naudojantis P&G priklausančiose patalpose, turi būti kuo greičiau pašalintas iš šių patalpų (atsižvelgiant į bendrą darbuotojų saugumą), ir neturi būti įleidžiamas į P&G patalpas iki atitinkamo incidento tyrimo pabaigos.

6. Korupcija komerciniuose santykiuose. Daugelyje šalių, taip pat ir JAV-se, korupcija komerciniuose santykiuose yra laikoma neteisėtu veiksnu ir už ją yra baudžiama kaip už kriminalinį

nusikaltimą. Tam tikrų piniginių sumų ar kyšio davimams asmenims, tarnaujantiems P&G užsakovams ar tiekėjams, o taip pat ir P&G darbuotojo pinigų ar kyšio ėmimams yra taikomos tam tikros nuobaudos – nuo disciplinarinių iki baudžiamosios bylos iškėlimo. Net šalyse, kur panašūs veiksmai formaliai nėra laikomi neteisėtais, kompanija juos kategoriškai draudžia. Konkurencinėmis sąlygomis P&G visada privalo veikti sąžiningai, ir visų pirma turi pasitikėti aukšta savo produkcijos kokybe.

7. Darbo saugumo, sveikatos ir aplinkos apsaugos politika. P&G laikosi visų galiojančių įstatymų ir taisyklių, susijusių su mūsų veikla. Asmenys, pažeidę įstatymus yra asmeniškai ir kolektyviai (korporatyviai) atsakingi už tai, o tuo pačiu jie “priverčia” kompaniją atlyginti nuostolius. Visi P&G darbuotojai privalo žinoti įstatymus, kurie reglamentuoja jų veiklą, ir laikytis jų naudojantis visomis kompanijos turimomis priemonėmis. Dar daugiau – kiekvienas darbuotojas turi žinoti ir savo kasdieniniame darbe laikytis darbo saugumo ir aplinkos saugos taisyklių. Darbuotojai, kurių pareiga yra mūsų produkcijos saugumo vertinimas, turi imtis visų imanomų priemonių kad, produktų gamyba, jų charakteristika, o taip pat ir tyrimų rezultatų vertinimas atitiktų aukščiausius profesinius ir mokslinius standartus, o kompanija ir vartotojai būtų įsitikinę visišku mūsų produkcijos saugumu. Tai pat yra labai svarbu, kad vertindami gaminių saugumą vadovai ir išradėjai atsižvelgtų į visas jiems pateikiamas nuomones šiuo klausimu. Vadovai turi vengti veiksmų, kliudančių laisvam nuomonių pasikeitimui ar ribojančių jį. Žemiau yra nurodomi pagrindiniai principai, kuriais mes vadovaujamės vykdydami mūsų produkcijos saugumo užtikrinimo akcijas:

- -mūsų gaminiai turi būti nekenksmingi žmonėms ir supančiai aplinkai su sąlyga, kad jie bus naudojami pagal numatytą paskirtį ir tikslą; pirkėjams siūlomų gaminių išbandymo programa turi garantuoti jų saugumą.
- mūsų programos turi remtis vis gilesniu produktų ir jų komponentų tyrinėjimu. Tam, kad mūsų tyrimuose ir produkcijos saugumo vertinimuose būtų atsižvelgta į profesionalias mokslines išvadas, taip pat ir į kritines, būtina bendradarbiauti su nepriklausomais ekspertais.
- P&G įsipareigoja vykdyti visus įstatymų leidžiamuosius ir normatyvinius reikalavimus gaminių markiravimo ir sukūrimo atžvilgiu, arba įvesti griežtesnius vidinius normatyvus.

P&G siekia visose savo įmonėse visose pasaulio šalyse sukurti saugias darbo sąlygas ir ekologiškai švarią darbo aplinką. Ši politika įgyvendinama vidinių normatyvinių reikalavimų laikymosi dėka. Šie reikalavimai pagal savo griežtumą dažnai viršija vietinių įstatymų ir taisyklių reikalavimus.

Išlaikyti tokias sąlygas įmonėse padeda aplinkos apsaugos programos, kurių įgyvendinime dalyvauja juridinio, inžinierinio ir gamybinio skyrių specialistai.

P&G politika, nukreipta į teigiamos ekologinės aplinkos visose kompanijos įmonėse įvairiose šalyse sukūrimą, numato pastovų siekimą gerinti mūsų darbuotojų darbo sąlygas. Šiam tikslui pasiekti P&G vykdo tokią politiką:

- visų įstatymų ir taisyklių ar dar griežtesnių normatyvų vykdymas;
- mūsų darbuotojų, gretimų įmonių darbuotojų, o taip pat teritorijose, esančiose šalia mūsų gamybinių objektų, gamybinės veiklos saugumo užtikrinimas;
- mūsų gamybinės veiklos neigiamos įtakos aplinkai sumažinimas arba visiškas pašalinimas;
- mūsų darbo aplinkos apsaugos srityje įvertinimas, nepamirštant pastovaus tikslo - šio darbo tobulinimo;
- konkrečios informacijos apie mūsų gamybos įtaką aplinkai tiekimas užsakovams;
- užtikrinimas, kad mūsų darbuotojai suvoks ir laikysis aplinkos apsaugos taisyklių savo kasdieninėje veikloje;
- darbo normatyvų, programų ir materialinių-techninių priemonių, būtinų šios politikos realizavimui, paruošimas.

Atsakomybė už ekologinių normatyvų pažeidimą. Kaip nurodoma ekologinės politikos Principuose, svarbiausia šioje veikloje yra laikytis atitinkamų įstatymų. Tai yra svarbiausias ekologinių P&G programų uždavinys. Kompanija užtikrina griežtą įstatymų laikymąsi nepriklausomai nuo to, ar jų vykdymas yra kontroliuojamas vietinių organų. Pastebėjus kokius nors nukrypimus nuo įstatymų reikalavimų būtina apie tai informuoti ir nedelsiant naikinti šiuos nukrypimus, nelaukiant šių nukrypimų galimų rimtų pasekmių. Įmonių vadovai privalo sudaryti ir įgyvendinti busimų renginių planą, užtikrinantį atitinkamų normatyvų laikymąsi. Nesant reikiamų įstatyminių normų arba tais atvejais, kai aplinkos apsauga turi būti vykdoma įstatymo nereglamentuota tvarka, mūsų įmonės turi imtis priemonių, apsaugančių gretimas įmones ir kamyninius rajonus, o taip pat ir supančią aplinką nuo savo gamybinės veiklos padarinių.

Kurdami sąlygas, užtikrinančias ekologinius normatyvus P&G padaliniai visose šalyse nustatė gamybinius standartus ir tipines metodikas:

- nustatančias vykdytojo atsakomybę regioniniame lygyje ir centre, kiekvienoje įmonėje numatančias kvalifikuoto specialisto ekologiniais klausimais buvimą, o taip pat būtiną darbuotojų ir personalo paruošimą;

- įpareigojančias įmones kontroliuoti atliekų kiekį ir užtikrinti jų pašalinimą ekologiškai saugiu būdu;
- įpareigojančias įmones disponuoti priemonėmis, užtikrinančiomis žalos nuo atsitiktinių atliekų nutekėjimo minimalizaciją, bei sudarinėti specialių renginių planus (kaip apsisaugoti nuo pavojingų situacijų);
- įpareigojančias įmones kasmet tikrinti ir (ar) vertinti pagrindinius rizikos faktorius bei sudarinėti tikslinius ekologinio saugumo didinimo planus, atsižvelgiant į tokius faktorius, kaip sistemos atliekas, išlaidas, ilgalaikes rizikos ir funkcines galimybes.

Kas pusmetį yra vykdomas ekologinių renginių vertinimas, kuris atliekamas ir regioniniame, ir visos kompanijos lygyje. Apie tai yra paruošiama ataskaita įmonės vadovybei. Tokios sistemos dėka užtikrinamas atitinkamų tobulinimo planų sudarymas ir resursų, būtinų jų įgyvendinimui, skyrimas.

Patraukimas baudžiamojon atsakomybėn už įstatymų, saugančių aplinką, pažeidimą, tapo visuotinai paplitusiu reiškiniu. Šių įstatymų laikymosi užtikrinimui, visų lygių valstybinės institucijos plačiai taiko įmonių bei jų darbuotojų patraukimo baudžiamojon atsakomybėn praktiką. Kai kuriais atvejais fakto, keliančio grėsmę aplinkai slėpimas, gali būti griežtai baudžiamas.

8. Sąžiningumas santykiuose su užsakovais ir tiekėjais. P&G tikslas yra gaminti aukščiausios kokybės ir vartotojiškos vertės prekes maksimaliam pirkėjų poreikių tenkinimui. Mūsų veiklos sėkmė priklauso nuo gerų, grindžiamų sąžiningumu, etinių normų paisymu ir abipusiu pasitikėjimu santykių su užsakovais. P&G suvokia, kad mūsų užsakovai turi individualių reikalavimų ir poreikių, kurie sudaro puikias galimybes sėkmingam ir abipusiškai naudingam bendradarbiavimui.

Savo santykiuose su tiekėjais bet kurioje pasaulio šalyje kompanija vadovaujasi sąžiningumo, abibusės pagarbos ir diskriminacijos neleistinumo principais. P&G siekia sukurti visapusiško tiekėjų palaikymo sistemą, sąlygojančią abipusę sėkmę bei ilgalaikį bendradarbiavimą.

Visi darbuotojai, bendradarbiaujantys su esamais ar potencialiais tiekėjais, nepriklausomai nuo to, ar bendradarbiavimas yra periodiškas ar epizodiškas, tiesioginis ar ne, turi vadovautis kompanijos politika interesų konfliktų atžvilgiu (3 sk.), o taip pat šiais teiginiais:

- a) medžiagų ir paslaugų įgijimas grindžiamas konkuruojančių tiekėjų pasiūlymų privalumų vertinimu (įskaitant jų bendrą kainą);
- b) visos derybos su jau esamu ar galimu tiekėju turi apsiriboti tik kompanijos poreikiais, o taip pat medžiagomis/paslaugomis, siūlomomis šio tiekėjo ar užsakomomis iš jo. Jokio kompanijos santykių su kitais tiekėjais aptarimo nei šiandien nei rytoj būti negali;

- c) santykiuose su tiekėjais kompanija nepraktikuoja ir nepritaria savitarpio (abipusiškumo) principui. Būtinai kompanijai medžiagos ir paslaugos įgyjamos tik pagal jų kokybę; kompanijos realizuojama produkcija siūloma pagal tą patį principą;
- d) P&G darbuotojai, priimančys pirkimo sprendimus neturi kreiptis į esamus ar potencialius tiekėjus su siūlymais paaukoti pinigų ar kitokių paslaugų labdarinų, visuomeninių ar kitokių organizacijų vardu.

9. Įskaitinės kompanijos dokumentacijos patikimumas. Visa dokumentacija apie kompanijos verslą turi būti tiksli, patikima ir pilna, be jokių apribojimų ir netikslumų. Tai reiškia, kad bet kurios dokumentacijos patikimumas nustatomas jos faktiniu tikslumu, jos etiniu vertinimu bei etinių normų atitikimu.

P&G darbuotojai, ruošiantys, vertinantys bei tvarkantys kompanijos dokumentaciją, privalo žinoti, kad kompanija savo dokumentacijos patikimumui suteikia svarbiausią reikšmę. Visi darbuotojai taip pat turi žinoti, kad kompanija nepritaria ir nesankcionuoja piniginių lėšų fondo, kurio nėra buhalterinėje dokumentacijoje. Tai reiškia, kad be jokių išimčių visos kompanijos lėšos turi būti įtrauktos į oficialią įskaitinę kompanijos dokumentaciją.

Kompanija kategoriškai draudžia bet kokių mokėjimų, vykdomų per trečiųjų asmenų, agentų ar konsultantų buhalterines knygas, slėpimą.

P&G padaliniai visose šalyse turi laikytis visų vietinių ir valstybinių įstatymų, reglamentuojančių kompanijos buhalterinių knygų ir dokumentacijos tvarkymą.

Tvarkant įskaitinę dokumentaciją, darbuotojai privalo veikti sąžiningai ir objektyviai. Sąžiningumas reiškia, kad darbuotojas jokiais atvejais negali dalyvauti neteisėtuose ir neetiškuose veiksmuose. Jokių pasiteisinimų, sąmoningai kuriant netikslų ar klaidinantį dokumentą, negali būti.

10. Vyriausybė ir užsakovas. P&G produkciją dažnai įgyja valstybinės organizacijos savo naudojimui ar tiekimui vartotojui karinėse pajėgose. P&G politika reikalauja griežto įstatymų ir taisyklių, reguliuojančių valstybinių organizacijų prekių ir paslaugų įgyjimą bet kurioje pasaulio šalyje, laikymosi. Darbuotojai, tiekiantys produkciją valstybinėms organizacijoms, turi žinoti šiuos įstatyminius aktus ir taisykles, dažnai išeinančias už grynai komercinių funkcijų rėmų (pvz., įdarbinimo sistema, pagalba tiekėjams, kurie priskiriami prie tautinių mažumų ar yra mažojo verslo įmonės ir t.t.). Darbuotojai, pasirašantys ir vykdančys valstybinius kontraktus, turi užtikrinti visų straipsnių ir įsipareigojimų tikslumą ir patikimumą, įskaitant duomenis apie kainą ir kitus finansinius duomenis.

11. Santykiai su valstybiniais pareigūnais. P&G politika numato visų veikiančių įstatymų, taisyklių ir teiginių, liečiančių lobizmą ir bandymus įtakoti valstybinius pareigūnus, laikymąsi. Informacija, teikiama valstybinėms institucijoms turi būti tiksli, o bendradarbiavimas su valstybiniais pareigūnais turi būti grindžiamas griežtomis etinėmis normomis. Įvairūs veiksmai, kurie gali būti traktuojami kaip lobizmas ar bandymas įtakoti valstybinius pareigūnus, iš pradžių turi būti suderinti su jūsų organizacijos vadovybe ir juridiniu skyriumi.

12. Išvados. Šiose Taisyklėse yra apibendrinti pagrindiniai principai, kurie jau daugelį metų reglamentuoja P&G darbuotojų veiklą ir sprendimus. Šis dokumentas primena mums kad P&G darbuotojai, nepriklausomai nuo jų darbo vietos ir pobūdžio, turi elgtis kaip kompanijos atstovai pagal griežčiausias etines normas.

Akivaizdu, kad tokio pobūdžio trumpoje brošiūroje ar net pilname “Verslo Etikos Taisyklių” variante neįmanoma nuspėti visų situacijų, kuriose darbuotojams teks spręsti klausimus, susijusius su įstatymų ar etinių normų laikymusi. Kompanija jau turi paruošusi smulkius nurodymus ir instrukcijas daugeliu temų ir situacijų, kurios jau buvo minėtos šioje brošiūroje. Šiais dokumentais turi būti remiamasi kaip veiksmų ir (ar) sprendimų pagrindu. Jeigu nei šioje brošiūroje, nei instrukcijose nėra pakankamai aiškių nurodymų kaip elgtis kokioje nors konkrečioje situacijoje, darbuotojas privalo konsultotis su savo vadovybe ar kitais kompetetingais kompanijos asmenimis.

Nuo pirmųjų P&G kompanijos egzistavimo metų jos steigėjai įvedė sąžiningų santykių tradiciją tiek kompanijos viduje, tiek ir už jos ribų. Šis principas –“stengtis elgtis geriausiu būdu”- yra pagrindinis kompanijos veiklos bruožas. Mūsų vadovybė ne kartą yra pabrėžusi, kad būtent tokio pobūdžio kompanijos veikla yra būdas, padedantis išlikti jai vieningai pokyčių ir išbandymų laikais.

Kadangi galiausiai kompanijos veiklos būdas yra tik jos kolektyvo veiklos atspindys, kiekvienas darbuotojas yra asmeniškai atsakingas už tai, kad savo santykiuose su užsakovais, tiekėjais, kolegomis, akcininkais ir visuomene, kompanija, kaip ir visada, siektų “elgtis geriausiu būdu”.

Pastaba. Priimdama ir publikuodama principus, kuriais yra grindžiamos šios verslo etikos Taisyklės, P&G atsakingai pareiškia, kad (1) kai kuriais atvejais šie principai peržengia šios verslo šakos praktikos įstatymų reikalavimų ribas; (2) nė vienas teiginys, esantis šiame dokumente, negali būti traktuojamas ar taikomas kaip vienareikšmiška teisinių normų ar šios verslo šakos praktikos interpretacija; (3) bet koks neteisėtas veiksmas, sąmoningai įvykdytas PG darbuotojo, peržengia šio asmens kompetencijos ribas ir negali būti traktuojamas kaip veiksmas, įvykdytas pačios kompanijos arba jos vardu; (4) nė vienas teiginys, esantis šiame dokumente, nesuteikia darbuotojams kokių nors sutartinių

teisių, kurios galėtų būti realizuotos priverstine tvarka; (5) nė vienas šio dokumento teiginys neatstoja vietinių instrukcijų ar analogiškų taisyklių.

BANKININKŲ ETIKOS KODEKSAS

Civilizuota rinka teisinėje valstybėje - harmoniškos visuomenės vystymosi pagrindas. Rinkos ir visuomenės vystymąsi labai svarbią vietą užima bankininkystė. Vadovaudamiesi ir siekdami savo interesų įgyvendinimo, bankai netiesiogiai vykdo ir komercinės moralės saugotojo funkciją, skatina sąžiningumą, punctualumą, sveiką mąstyseną, pakantumą ir atvirai smerkia bereikalingą švaistymą, azartą, nesąmoningus ir negarbius veiksmus. Tokiomis sąlygomis nuo bankininko charakterio ir veiklos efektyvumo, jo kultūros, etikos, doros ir elgesio labai priklauso visų santykių dalyvių (gamintojas - pardavėjas - vartotojas) sėkmė, o tuo pačiu ir visos visuomenės klestėjimas.

Savo kasdieninėje profesinėje veikloje bankininkas privalo:

Laikytis žodžio. Bankininkas privalo besąlygiškai laikytis “žaidimo taisyklių”. Jo žodis vertingesnis ir patikimesnis už bet kokią parašą, antspaudą ar vekselį.

Būti sąžiningu sau, savo partneriams ir konkurentams. Jokia nauda neverta to, kad siekti bet kokia kaina. Bankininkas kategoriškai susilaiko nuo dalyvavimo neįstatymiškam ir nedoram reikale ir visokeriopai siekia, kad tai neįvyktų.

Gerbti kliento, partnerio interesus kaip savo asmeninius. Tai visų sėkmės ir gerovės prielaida.

Saugoti paslaptį. Bankininkas - absoliučiai patikimas konfidencialių žinių, jam patiktų kliento, partnerio ar trečiosios šalies, saugotojas.

Būti korektišku savo veiksmais ir žodžiais. Bankininkas susilaiko nuo bet kokių veiksmų, kurių pasėkoje gali būti kam nors padaryta žala. Teisėta kovos priemone dėl pirmumo gali būti tik sąžininga konkurencija. Komercinės sėkmės, prestižo (gero įvaizdžio), karjeros negalima siekti pažeidžiant kito teises ir interesus, garbę, orumą bei gerovę.

Atsakyti prieš kiekvieną žmogų ir visuomenę. Bankininkas negali tenkinti asmeninių, grupinių ar žinybinių interesų, jeigu tai prieštarauja visuomenės įstatymams arba nesiderina su bendra žmoniškųjų vertybių sąvoka.

Laikytis vienybės, solidarumo ir tarpusavio pagalbos principų tarpbankiniuose santykiuose, įtvirtinti pasitikėjimo dvasią.

Būti nesavanaudišku ir humanišku. Bankininkas turi aktyviai dalyvauti vystant šalies verslą, labdaros ir gailestingumo akcijose. Bankininkas pasiruošęs suteikti pagalbą tam, kas jos šaukiasi, panaudodamas visas savo esamas galimybes.

Bankininkui aukščiau visų kitų vertybių yra žmogaus garbė ir orumas.

Šiomis nuostatomis grindžiamas **Bankininkų etinis kodeksas**, kurį parengė R.Moriso draugija. (Robertas Morisas - Amerikos patriotas, Nepriklausomybės Deklaracijos signataras, Pilietinio karo metais buvęs atsakingas už karo finansavimą, padėjo sukurti JAV bankinę sistemą.)

Robert Moris Associates (RMA) yra JAV nacionalinė bankų pareigūnų, išduodančių kreditus, asociacija. Ši asociacija buvo įkurta 1914 metais ir šiuo metu vienija daugiau kaip 3000 komercinių bankų ir taupymo institucijų. Šių finansinių institucijų išduodami kreditai sudaro daugiau nei 85 proc. visų kreditų, išduodamų JAV. Komercinius bankus asociacijoje atstovauja 15000 pareigūnų iš visų JAV valstijų, Puerto Riko, Kanados ir kai kurių ošorinių miestų.

Organizacijos susikūrimo tikslas buvo sudaryti galimybes bankams keistis komercine informacija. Šiandien organizacijos tikslai išsiplėtė. Ji dirba, tobulindama komercinių paskolų išdavimo, paskolų administravimo, bankų turto valdymo principus. Organizacija taip pat leidžia daug metodinės mokomosios literatūros kreditavimo klausimais, organizuoja seminarus.

Toliau pateikiami Etikos kodekso preambulė ir straipsniai.

Preambulė. Roberto Moriso draugijos Etikos kodeksas yra etinis standartas, kuriuo vadovaujasi šios draugijos nariai, keisdami komercine kreditine informacija. Šio etikos kodekso būtina griežtai laikytis. Įstodami į RMA, nariai sutinka griežtai laikytis šių principų ir tikisi, kad kiti, su kuriais keičiamasi informacija, taip pat gerbia šiuos principus.

Pirmą kartą šis Etikos kodeksas buvo priimtas 1916 metais, suprantant būtinybę laisvai ir atsakingai keistis komercine informacija. Bėgant metams, šis kodeksas buvo keletą kartų peržiūrėtas, bet nė vienas iš pagrindinių principų nebuvo pakeistas.

Straipsnis 1. Yra du kardinalūs principai, kurių būtina laikytis, keičiantis komercine informacija: tai paklausimų ir atsakymų konfidencialumas ir tikslumas. Paklausėjai ir informacijos šaltiniai negali būti atskleisti be jų sutikimo. Šių ir kitų principų, aprašytų šiame kodekse, būtina griežtai laikytis. Pažeidėjai rizikuoja netekti privilegijų keistis informacija.

Konfidencialumas, kaip jis suprantamas čia, yra pagrįstas pasitikėjimu ta šalimi, su kuria keičiamasi informacija. Abipusis pasitikėjimas reiškia, kad informacijos gali būti prašoma tik įstatymiškai teisėtam tikslui ir ji negali būti naudojama kitaip. Kada atliekamas kreditinis tyrimas, klausiančiojo identiškumas negali būti atskleistas be jo leidimo. Taip pat ir informacijos šaltinio identiškumas negali būti atskleistas be jo leidimo.

Pateikiami faktai turi būti tikslūs ir teisingi. Jeigu neatitikimas yra atskleidžiamas po to, kai informacija jau yra pateikta užklausei ir šis neatitikimas gali turėti įtakos, tai yra etiška ir teisinga informuoti užklauseją apie šį neatitikimą.

Profesinis mandagumas reikalauja, kad informacija būtų keičiamasi „gera valia“. Jokių išipareigojimų, susijusių su pasikeitimu informacija, šalys viena kitai neturi. Jei informacija yra skirta klientui, ji turi atitikti jo poreikius ir būti tinkama naudoti.

2 straipsnis. Kiekviename paklausime būtina nurodyti paklausimo tikslą ir reikalingos informacijos kiekį.

Vienas iš svarbiausių paklausimo elementų yra jo tikslas. Bankas, gavęs paklausimą, turi teisę žinoti, kodėl ta informacija yra reikalinga. Jeigu joks tikslas nėra nurodytas, bankas nėra įpareigotas atsakyti. Žinant ir suprantant paklausimo tikslą, bankui lengviau atsakyti taip, kad pateiktos informacijos tipas ir apimtis patenkintų klausiantįjį. Kada paklausimo tikslas yra banko kliento perėmimas, banko įsigijimas, bankų susijungimas, konkurencija, esantis arba numatomas teisinis veiksmas, bankas respondentas į tokį paklausimą gali atsakyti arba neatsakyti savo nuožiūra.

Paklausejas turi atsakyti, kaip jis rinko informaciją, taip pat kokia yra jo turima informacija, tam, kad būtų išvengta pastangų dubliavimo. Paklausimai gali būti pateikiami telefonu, elektroninėmis ryšio priemonėmis arba raštu.

Teisėtas kreditinės informacijos apie subjektą naudojimas yra padėti paklausei, kuris tikisi išduoti kreditą arba pasitikėti paklausimo subjektu verslo reikaluose. Paklausei nereikia suteikti informacijos, prieš tai nenustačius jo tapatumo. Pavyzdžiui, kada informacijos yra teirujamasi telefonu, negalima jos teikti vos sulaukus pirmojo skambučio, nebent paklausejas yra jums žinomas.

Tinkamas paklausimas turėtų būti sudarytas iš tokių dalių:

1. *Subjektas:* Paklausimo subjektas turi būti identifikuotas kiek galima išsamiau, nurodant tikslų pavadinimą, adresą, savininkų pavardes.

2. *Tikslas:* Paklausimo tikslas turi būti pateiktas su detalėmis, tai leis gavėjui paruošti tinkamą atsakymą.

3. *Patirtis*: Jeigu paklausėjas turi bendradarbiavimo patirties su subjektu, trumpa šios patirties santrauka turi būti pateikta. Tai inicijuos teisingą apsikeitimą, turima informacija ir bus išvengta pastangų dubliavimo.

4. *Reikalavimai*: Klausdamas informacijos apie subjekto einamąsias sąskaitas ir depozitus, išduotas ir sugrąžintas paskolas, finansinę būklę, menedžmento įvertinimą ir pan., paklausėjas turėtų būti labai konkretus ir reikalauti tik tos informacijos, kuri būtinai reikalinga.

5. Kita: Bet kurie kiti faktoriai, susiję su paklausimu, turėtų būti atskleisti.

Straipsnis 3. Atsakymai į paklausimus turi būti pateikiami nedelsiant. Atsakymuose turi būti pakankamai daug faktinės medžiagos, proporcingos paklausimo tikslui ir reikalaujamos informacijos apimčiai. Į specifinius klausimus turi būti suteikiami rūpestingi ir nuoširdūs atsakymai.

Atsakant į paklausimus įprasta naudoti tą patį metodą, kuriuo buvo klausiama. Nors atsakymo į paklausimą laikas labai priklauso nuo reikalaujamos informacijos kiekio, JAV bankų priimtinais laikomi tokie atsakymų terminai:

Paklausimo tipas	Atsakymo laikas
Paklausimas telefonu*	Per 24 valandas
Tyrimas telefonu**	Per 2 darbo dienas
Paklausimas elektroninėmis ryšio priemonėmis	Per 2 darbo dienas nuo gavimo
Paklausimas raštu	Per 2 darbo dienas nuo gavimo
Tyrimas raštu	Per 6 darbo dienas nuo gavimo

* Paklausimas - prašymas informacijos tik apie banko klientą.

** Tyrimas - informacijos rinkimas apie kliento sąskaitą, esančią kitame banke.

Jeigu dėl kokių nors priežasčių atsakyti yra delsiama, tai paklausėjas turi būti apie tai informuotas.

Išsamus atsakymas apie paklausimo subjektą turėtų apimti:

1. Datą, nuo kada buvo užmegzti santykiai su subjektu.

2. Subjekto istoriją:

- Kada organizacija buvo įkurta;
- Teisinė organizacijos forma;

- Savininkų pavardės, jų išsilavinimas ir patyrimas;
- Verslo kryptys.

3. Informaciją apie einamąsias sąskaitas ir depozitus.

A. Einamosios sąskaitos:

- Sąskaitos atidarymo data, jeigu ji skiriasi nuo santykių užmezgimo datos
- Sąskaitos aktyvumas bent per tris paskutinius mėnesius
- Įplaukų skaičius ir dažnumas
- Sąskaitos kreditingumo reitingas

B. Depozitai

- Atidarymo data, jeigu ji skiriasi nuo santykių užmezgimo datos
- Depozitų padidėjimas (sumažėjimas) vidutiniškai per tris mėnesius

C. Kita

- Jei subjektas turi kitokių sąskaitų, kurios gali turėti įtakos kredito išdavimui, jų egzistavimas turėtų būti atskleistas ir paaiškintas, jeigu tai būtina.

4. Informacija apie išduotus kreditus:

- Paskolų tipai ir išdavimo sąlygos (nesusiję su paskolos kaina). Jeigu paskolos išduotos su užstatu, turi būti trumpas užstato apibūdinimas
- Bendra išduotų kreditų suma ir nesugrąžintų kreditų dalis
- Išduotos garantijos, patvirtinimai, taip pat akredityvai
- Išmokėjimų datos, trukmė ir dažnumas
- Kliento kreditingumo reitingas

5. Kainodaros mechanizmai. Yra griežtai rekomenduojama neatskleisti jokios informacijos, kuri yra susijusi su banko teikiamų paslaugų ir produktų kaina.

Neskelbtina informacija turėtų būti reikalaujamų garantijų depozitų dydis, palūkanų normos, įvairūs mokesčiai už paslaugas ir pan.

6. Subjekto finansiniai duomenys. Jeigu subjektas yra bendrovė, periodiškai publikuojanti savo finansinius duomenis, tai bankas gali teikti šiuos duomenis paklausėjui be apribojimų. Jeigu kompanijos finansinė informacija nėra viešai skelbiama, tačiau nėra susitarimų, draudžiančių skelbti bankui aptikėtą informaciją, tai bankas paklausėjui gali pateikti šios informacijos santrauką.

Straipsnis 4. Yra neleidžiama, numatant perimti subjekto sąskaitą, daryti paklausimą konkurentui, atvirai jam nepasakant, kad paklausimo subjektas yra numatomas klientas. Atsakyti ar neatsakyti į šį paklausimą bankas-respondentas gali nuspręsti savo nuožiūra.

Laisvas keitimasis informacija didele dalimi priklauso nuo pasitikėjimo tarp bankų. Bankas-respondentas turi būti tikras, kad paklausimą pateikęs bankas nerenka informacijos, kad perimtų respondento klientus. Šio pasitikėjimo sulaužymas gali turėti rimtų pasekmių. Tai ne tik sugadins paklausėjo santykius su banku-respondentu, bet taip pat sukurs įtarią atmosferą tarp bankų, kurioje apsikeitimas informacija gali tapti neįmanomu. Dėl šios priežasties, jei paklausimo tikslas yra numatomas kliento perėmimas, tai turi būti aiškiai pasakyta. Šiuo atveju bankas respondentas gali neteikti informacijos.

Straipsnis 5. Informacijos prašymas pagrįstas esamu ar numatomu bylinėjimusi, turi būti aiškiai įvardintas. Atsakyti ar neatsakyti į tokį paklausimą, bankas gali nuspręsti savo nuožiūra.

Kada paklausimas tikslas yra esamas ar numatomas teisinis veiksmas, paklausėjas privalo detaliai atskleisti šį faktą. Yra visiškai neetiška slėpti paklausimo tikslą. Tai gali būti žalinga visoms šalims, ypač, jei teisinis veiksmas susijęs su paklausėju.

Visais atvejais, kai paklausimas įtraukia banką į konfliktinę situaciją, reikia suteikti prašomą informaciją, bet tuo pačiu ir apsaugoti banko klientus - bankas respondentas gali atsakyti arba neatsakyti į paklausimą savo nuožiūra.

Straipsnis 6. Visa kreditinė korespondencija turi būti pasirašyta atsakingų asmenų.

Yra būtina pasirašyti ranka ant visos kreditinės korespondencijos - paklausimų ir atsakymų. Pasirašęs asmuo turėtų garantuoti, kad pateiktai informacija yra parinkta rūpestingai ir yra tiksli, nepriklausomai nuo to, ar jis pats parinko tą informaciją. Korespondencijoje turėtų būti atspausdinta pasirašiusiojo vardas, pavardė, pareigos.

Straipsnis 7. Keičiamasi kreditine informacija apie bendrą klientą turėtų būti ne dažniau kaip kartą per metus, jeigu nėra jokių ypatingų aplinkybių, kurios reikalautų peržiūrėti turimą informaciją anksčiau.

Paprastai bankai kreditine informacija apie bendrą klientą keičiasi kartą per metus. Dažniau reikalauti kreditinės informacijos galima tada, kai kliento finansinė padėtis, banko agentūrų ar kitų šaltinių informacija rodo, kad gali kilti problema. Bankas, kuris prašo informacijos, pirmiausia pats turi pateikti savo turimos informacijos santrauką. Toks abipusis keitimasis informacija leidžia išvengti pastangų dubliavimo ir sukuria gerą bendradarbiavimo atmosferą.

Straipsnis 8. Kai informacija apie tą patį subjektą yra prašoma iš kelių bankų, paklausėjas turi aiškiai nurodyti, kad iš banko respondento prašoma pateikti tik jo turimą informaciją.

Yra dvi galimos situacijos, kai paklausimai apie tą patį subjektą išsiunčiami keletui bankų: pirma, kai yra žinoma, kad subjektas turi sąskaitų daugiau negu viename šių bankų ir, antra, kai nėra žinoma, kuriame banke yra subjekto sąskaita (ši situacija tarp JAV bankininkų yra vadinama “žuvies gaudymu”). Pirmuoju atveju paprastas mandagumas sako, kad kiekvienam bankui-respondentui turi būti paaiškinta, jog iš jo prašoma tik informacijos jau esančios šio banko bylose. Antrosios situacijos - “žuvies gaudymo” - reikia vengti visais įmanomais būdais. Tačiau, jeigu dėl kurių nors priežasčių bankas nežino subjekto sąskaitos banko, tą padaryti gali dviem būdais: arba išsiuntinėdamas užklausimus visiems (sakykim, tame mieste esantiems) bankams, reikalaudamas tik jų turimos medžiagos apie subjektą, arba (šis būdas yra geresnis) pasirinkdamas vieną banką, esantį tame mieste, ir paprašydamas atlikti kreditinį tyrimą.

ETINIAI STANDARTAI TARPTAUTINĖSE PROFESINĖS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE KOMPANIJOSE

Integralumas ir objektyvumas.

Siekiant užsitikrinti klientų pasitikėjimą, beveik visų profesinės paslaugas teikiančių kompanijų pagrindinis tikslas yra išlaikyti savo darbuotojų integralumą ir objektyvumą išreiškiant savo nuomonę bei suteikiant informaciją. Daugelis tokio tipo kompanijų yra labai greitai augančios ir jų darbuotojų skaičius didesnėse valstybėse dažnai siekia keletą tūkstančių gerai apmokytų konsultacinio biznio specialistų.

Integralumas ir objektyvumas yra neišvengiami profesinėje konsultacinio verslo praktikoje. Jie yra pagrindiniai charakterio bruožai, tačiau jie negali būti išmatuoti ar kitu būdu aiškiai aprašomi siekiant nusakyti įvairias profesinės paslaugas teikiančių kompanijų veiklą. Tačiau imantis bet kokios užduoties yra keletas labai svarbių dalykų:

- Faktai yra labai dažnai iškreipiami nenoromis.
- Išvados ir nuomonės yra pareiškiamos bei rekomendacijos teikiamos be jokių išankstinių asmeninių įsitikinimų, o tuo labiau jie negali būti įtakojami ekonominių paskatų.
- Sprendimai ir įvertinimai, siekiant išvengti asmeninių nemalonumų, negali būti skelbiami per kitus asmenis; tačiau, abejonės gali būti išsklaidomos kliento naudai, jei tam yra pakankamai priežasčių.

Esminė dalis suteikiant aukštos kokybės paslaugą tam tikriems klientams yra trečiųjų šalių, verslo dalyvių bei jų produktų ir verslo įrankių, objektyvus įvertinimas. Siekiant užtikrinti trečiųjų šalių įvertinimo objektyvumą reikia:

- Užduotyje dalyvaujantis partneris ar darbuotojas neturi turėti jokių žymių finansinių interesų vertinamos trečiosios šalies atžvilgiu (jei tai įvyksta, asmuo turi tuoj pat išpėti partnerį apie susidariusią situaciją ir kiek galima greičiau eliminuoti tokius finansinius ar kitus interesus).
- Partneris ar užduoties vadovas, dalyvaujantis programoje, įtraukiančioje trečiosios šalies tyrimą, jų pamokymą ar analizę, negali turėti jokių investicijų ar finansinių interesų, kurie galėtų sudaryti netinkamą išpūdį ar pakenkti nuomonės pareiškimo bei visos programos įvykdymo objektyvumui.

Konfidenciali kliento informacija.

Asmuo, dalyvaujantis profesinių paslaugų suteikimo veikloje, negali atskleisti jokios paslaugų suteikimo metu ar bet kokio kontakto su klientu metu gautos su kliento veikla susijusios, o tuo labiau konfidencialios informacijos, už profesines paslaugas suteikiančios kompanijos, kuriai dirba asmuo, ribų išskyrus kai:

- To reikalauja situacija siekiant tinkamai išvengti atsakomybės prieš įstatymą bei profesinius standartus.
- Kai to reikalauja profesinė pareiga ir neprieštarauja su tuo susijusiems įstatymams.
- Kai tai leidžia klientas ir kai tai yra vykdoma pagal procedūras paruoštas kliento vadovybės (pavyzdžiui, audito tikslai ir procedūros suteikia galimybę pašaliniais asmenimis gauti priėjimą prie darbinių audito popierių).
- Kai vykdomas procedūros susijusios su teisminiais tyrimais ir kai tai leidžia tam tikslui sudarytos formalios procedūros

Visa su užduotimi susijusi dokumentacija, susirašinėjimo failai, kiti failai ir duomenys, susiję su kliento veikla yra konfidencialūs ir negali būti demonstruojami, atskleidžiami ar paskleidžiami išskyrus atvejus, aprašytus ankstesniame skirsnyje.

Asmuo gavęs konfidencialią informaciją profesinių paslaugų klientui suteikimo eigoje gali ją aptarinėti tik su savo vadovybe bei kliento administracija, dokumentuoti ją pagal atitinkamus standartus,

politiką bei procedūras, nustatytas profesines paslaugas suteikiančios kompanijos menedžerių. Kai to reikia, informacija gali būti atskleidžiama sekretorei ar personalui, dirbančiam prie atitinkamo projekto kompanijos biure. Tačiau informacijos atskleidimas kitam su projektu nesusijusiam kompanijos personalui turi būti vengiamas. Yra labai svarbu, kad viešai neskleistina informacija nebūtų tarp profesines paslaugas suteikiančių asmenų aptarinėjama viešose vietose kaip liftuose, restoranuose, baruose, klubuose, viešajame transporte ar socialinių renginių metu.

Vidinės informacijos naudojimas.

Profesinio bendravimo su klientu metu asmuo gali išgirsti taip vadinamos “vidinės informacijos”, t.y. viešai neskelbtinos informacijos, kuri galėtų, viešai paplitusi, paveikti kliento ar su klientu dirbančių firmų turimo turto ar vertybinių popierių rinkos vertę. Vidinė informacija gali būti apie siūlomus ar planuojamus su verslo strategija susijusius veiksmus, su pardavimo konkursais, verslo segmentais bei planuojamais įsigijimais, bendro verslo susitarimais, finansavimu, teisiniais sprendimais, pretenzijomis ar vertinimais, verslo politikos pasikeitimais, naujais produktais, tarnybiniais pasikeitimais, tiektinomis pajamomis ir t.t.

Vidinės informacijos gavimo faktas nėra neetiškas ar tuo labiau neteisiškas. Iš tiesų, gauti vidinę informaciją gali būti profesinių paslaugų suteikimo dalis. Tačiau, apsaugojant tokią informaciją nuo kitų neautorizuotų asmenų priėjimo, asmuo prisiima atsakomybę (kai kuriose šalyse net teisinį įsipareigojimą) nenaudoti tokios informacijos siekiant asmeninio pasipelnymo arba apsaugoti informaciją, kad ją nepasinaudotų artimieji ar draugai. Šis draudimas veikia nepriklausomai ar informacija buvo gauta tiesiogiai dirbant su klientais ar per kitus bendradarbius.

Šis draudimas naudoti vidinę ar viešai neskelbtiną kliento informaciją aprėpia taip pat ir draudimą asmeniui, dirbančiam projekte, o taip pat jo sutuoktiniui pirkti ar parduoti finansinius interesus (nesvarbu kokie nežymūs jie būtų) kliento ar ne kliento atžvilgiu remiantis tokia informacija (taip vadinama “vidinė prekyba”).

Nors draudimas naudotis vidine informacija liečia visus kompanijos darbuotojus, dirbantieji su klientais turi daugiausiai galimybių gauti vidinę informaciją. Tuo būdu asmuo negali dalyvauti profesinėje veikloje su klientu, jei jis, jo sutuoktinis ar artimasis tuo metu turi ar ketina įsigyti finansinį kliento turtą. Toks išskyrimas gali būti suteikiamas kompanijos direktoriaus leidimu ir jei tai nepadarys jokios įtakos tolimesniam kompanijos bendradarbiavimui su klientu, tačiau asmuo negali pirkti ar parduoti finansinio

turto priklausančios klientui tol, kol asmuo dirba užduotyje, tiesiogiai susijusioje su klientu (dalyvaujančiais projekte yra vadinami visi asmenys, dirbantys prie projekto planavimo, biudžeto nustatymo bei teikiantys konsultacines paslaugas).

Aukščiau aptarta vidinė informacija yra gaunama tiesiogiai dalyvaujant bendradarbiavime su klientu. Tačiau kompanijos darbuotojai gali gauti tokią informaciją ir iš pašalinių šaltinių. Tokiu atveju informacija be išimčių yra laikoma vidine ir su ja turi būti elgiamasi taip pat lyg ji būtų gauta darbo projekte metu. Net jei informacija nėra susijusi su klientais, ji negali būti naudojama nelegaliu būdu.

Veikla.

Įvairių kompanijos teikiamų paslaugų klientai bei visuomenė gali tikėtis, kad kiekvienas projektas, kurio imasi kompanija, nepriklausomai nuo jo pobūdžio, bus vykdomi remiantis tam tikrais standartais ir formalizuotais metodais.

Tie standartai ir metodai yra skirstomi į dvi dideles grupes: bendri ir techniniai. Apie bendrus standartus daugelyje atvejų galima nutuokti remiantis sveiku protu, tačiau techninius standartus ruošia specialistai, kurie labai detalai nusako kiekvieną jų vykdymo procedūrą. Juolab, kai kompanija dirba daugelyje šalių, siekia išlaikyti bendrus profesinės veiklos bruožus. Kai pavyzdžius galima pateikti Tarptautinius Apskaitos Standartus, bei Tarptautinius Audito Standartus.

Bendri veiklos standartai.

Bendri veiklos standartai, galiojantys daugelyje profesines paslaugas teikiančių kompanijų ir tinkantys bene visoms profesinės veiklos rūšims, yra šie:

- Projekto turi būti imtasi tik tuo atveju, jei yra aišku, kad kompanija yra pakankamai kompetetinga užbaigti projektą.
- Kiekvieno projekto vykdymo metu turi būti demonstruojamas atitinkamas profesinis darbštumas.
- Kiekvienas projektas turi būti tinkamai suplanuotas ir jam turi būti skirta pakankama priežiūra.
- Kiekviena daroma išvada, pareiškiama nuomonė ar teikiama informacija turi remtis pakankamu kiekiu gautos informacijos, kuri turi būti pakankamai patikima.

Apsiėmimas vykdyti projektą reiškia, kad kompanija turi, gali ar nori gauti reikiamų žinių, įgūdžių ir kitų reikiamų resursų, reikiamų siekiant profesionaliai ir kompetetingai jį užbaigti. Tuo pačiu tai reiškia, kad turimos žinios, įgūdžiai ir kiti resursai bus profesionaliai naudojami. Tačiau tai nereiškia, kad nėra jokios klaidos galimybės. Kompetetingai atlikti projektą reiškia, kad partneris galės skirti pakankamai laiko ir energijos prižiūrint projekto vykdymą, o priskirtas projektui personalas turi visus reikiamus techninius įgūdžius ir žinias. Jei personalas neturi įgijęs reikiamo kiekio žinių ir patirties ankstesniuose

projektuose ar apmokymuose, dar prieš pradėdant projekto vykdymą turi būti skirta pakankamai lėšų tyrimų ir konsultacijų vykdymui.

Kiekvienos kompanijos vadovybės pareiga išleisti bendrus veiklos standartus ir prižiūrėti ar jų laikomasi.

Techniniai standartai ir metodai.

Skirtingai nei bendri veiklos standartai, kurie yra taikomi visoms veiklos rūšims, techniniai standartai ir metodai yra specifiški kiekvienai veiklos sričiai.

Interesų konfliktas.

Kompanijos padalinys ar ji visa negali leisti, kad atsidurtų situacijoje kur jos įsipareigojimai vienam klientui yra, arba gali būti suprasti kaip konfliktiniai įsipareigojimai kitų klientų atžvilgiu. Kompanija gali atsidurti tokioje situacijoje, kai, pavyzdžiui, ji imasi projekto, kurio metu ji vienu ar kitu būdu atstovaus vieną interesų pusę, kai tuo pat metu, kita yra jau esamas klientas. Nesvarbu kaip objektyviai norėtų atrodyti kompanijos personalas, jų pozicija iš šalies atrodys konfliktinė.

Situacija, kurioje konkuruojančios pusės yra kompanijos klientai ir yra siūloma atstovauti abi puses objektyviai ir išliekant nepriklausomais, turi būti gerai apsvarstyta. Jei esama prieštaravimų, projekto gali būti imtasi tik tuo atveju, jei abi konkuruojančios pusės viena laikais sutinka su prieštaravimais ir jos pačios siekia išspręsti galimus nesutarimus. Jei šalys atsisako spręsti problemas, iškilusias dėl kompanijos pateiktų įvertinimų, paremtų jos pačios pateikiamais faktais, projektas turi būti tuoj pat baigtas. Tuo pačiu, jokios nuomonės priimtos konflikto metu negali būti priimtinos.

Kompanija turi padėti savo klientams ruošiant finansines ataskaitas mokesčių ir valstybinėms institucijoms bei dalyvauti aiškinant pateiktą informaciją tose institucijose, kai to reikia. Kompanija gali imtis ginti klientą, jei tam yra tinkamas pagrindas. Integralumo ir objektyvumo standartai sąlygoja, kad ginant kliento poziciją bei aptariant jo finansines ataskaitas jų būtų griežtai laikomasi.

Interesų konfliktų terminas yra dažnai naudojamas įvairiomis aplinkybėmis. Tačiau jo reikšmė labai keičiasi keičiantis situacijai, kuri gali skirtingai paveikti profesines paslaugas teikiančią kompaniją. Pavyzdžiui, blogiausia situacija yra tai, kai klientas gali apkaltinti kompaniją teismine tvarka turint kitą „nepageidaujamą“ klientą ir net išsireikalauti nemažai pinigų už padarytus nuostolius.

Šis interesų konfliktų skirtumas suteikia pagrindą skirstyti juos į dvi grupes, siekiant juos geriau suprasti ir sukurti vieningą kompanijos politiką. Pirmoji potencialių konfliktų kategorija gali būti pavadinta teisinais konfliktais. Išskirti teisinį konfliktą galima tik remiantis konkrečiais turimais faktais. Tokiu

atveju, sunkiausios pasekmės gali būti teisminis procesas. Antroji potencialių konfliktų kategorija gali būti vadinama verslo ryšių konfliktais. Tokie konfliktai priklauso daugiau nuo klientų suvokimo nei nuo teisinių standartų. Tuo tarpu negatyvios pasekmės gali būti daug sunkesnės nei teisinių konfliktų, kadangi jie yra šiek tiek daugiau nei teismo nuobauda. Jie susiję tik su kliento ir kompanijos tarpusavio santykiais, kurie priklauso tik nuo dviejų veikiančių pusių.

Veiklos plėtimas.

Kadangi nuo kompanijos partnerių priklauso kompanijos likimas, jie turi dirbti išvien. Jie apsiima atsakomybę, kad dirbantieji, kurių karjeros yra dar priešaky, aktyviai dalyvautų atskirų dalinių veiklos procedūrų tobulinime. Būtent jie dažnai nulemia vidinės etikos palaikymą.

Partneriai savo veikla siekia parodyti klientams, kad kompanija sugeba ir gali laikytis etinių standartų, ko labai tikisi visi klientai, ir suteikti aukštos kokybės profesines paslaugas.

Kiek tai leidžia naudojamas kompanijos statusas, profesiniai reikalavimai, veiklos tobulinimo programos, kurios gali įtraukti ir veiklos bei tarpininkavimo naudojimą, yra skelbimas kompanijos dirbančiųjų sugebėjimas suteikti aukštos kokybės profesines paslaugas. Visos šios pastangos turi būti labai atsargios ir save pateisinti, nebūti apgaulingos.

Tačiau, kai kompanija susiduria su teisiniais, profesiniais reikalavimais, kurie draudžia ar apriboja visus arba dalį tokios reklamos ir/arba tarpininkavimo rūšių kai kuriose ar visose kompanijos veiklos jurisdikcijose, kompanija turi jų laikytis. Be to, kompanija ar jos padaliniai turi vengti bet kokios veiklos, dėl kurios kompanija gali būti apkaltinta neleistina veikla.

Tiek kiek tai yra kompanijai leidžiama pritraukti klientus naudojant reklamą ar kitas tarpininkavimo formas savo teritorijoje ar kitose jurisdikcijose, jos pastangos neturi būti vykdomos tokiu būdu, kurį galima būtų pavadinti neteisingu, apgaulingu ar panašiai.

Užmokesčio nustatymas .

Remiantis daugelio kompanijų suteikiančių profesines paslaugas politika, kaina už paslaugas turi atspindėti teikiamų paslaugų vertę ir turi būti priimtina klientui. Menedžeriai turi būti atsakingi už įkainių nustatymą bei sąskaitų pateikimą klientui.

Įvairūs mokesčiai, komisiniai ir mokesčiai siekiant gauti klientus.

Mokesčiai ir komisiniai, skirti klientų gavimui, daugelyje šalių sukelia didelius prieštaravimus apskaitininkų bendruomenėse (ypač JAV), kadangi bet kuri tokia kompanija yra arba dalis apskaitininkų bendruomenės arba dalis didesnės kompanijos globaliniu mastu, kuri kitose šalyse yra apskaitininkų

bendruomenių narys. Todėl daugelis kompanijų laikosi panašios politikos siekiant eliminuoti išskylančius prieštaravimus:

- Mokestis už kliento gavimą nėra mokamas, jei tam tikras iš anksto nustatytas rezultatas nėra pasiekiamas. Daugeliu atvejų toks mokestis labai priklauso nuo galutinio rezultato.
- Komisiniai mokesčiai kompanijai už kliento perdavimą. Komisiniais nėra laikomi mokesčiai, kai asmuo moka kompanijai už profesines paslaugas, atliekamas kitam asmeniui.
- Perdavimo mokesčiai yra mokami kompanijos siekiant gauti klientą.

Dalyvavimas bendruomenės veikloje.

Kompanijos turėtų skatinti savo darbuotojus dalyvauti labdaringoje veikloje, socialinės ir švietėjiškose organizacijose bei tarnauti direktoriais ar tarnautojais tokiose organizacijose, kurios nėra susijusios su kompanija. Tačiau siekiant išlaikyti savo stabilų įvaizdį visuomenėje bei įtvirtinti savo nepriklausomybę, kompanija neturėtų finansiškai palaikyti ar sponsoriauti kurios nors religinės, labdaringos ar politinės organizacijos ar jų požiūrių, įsitikinimų, veiklos.

Partneriai ir darbuotojai yra taip pat skatinami naudotis savo pilietinėmis teisėmis ir atsakomybe savo šalyje. Tačiau visa išorinė veikla, neišskiriant politinės ar veiklos valdymo institucijose, turi būti vykdoma remiantis veikiančiais įstatymais bei pripažįstant interesų įvairiapusiškumą, esantį tarp kompanijos ir jos žmonių. Turi būti vengiama interesų konfliktų, o taip pat bet kokios veiklos, galinčios pakenkti kompanijos įvaizdžiui ar neigiamai paveikti jos objektyvumą.

LITERATŪRA

1. Acton H. B. 'The Ethics of Competition' .In : 'The Morals of markets and other Essays'. Eds. D. Gordon and J. Shearmur, Liberty Press, 1993.
2. Ahmed Abdel – Fathan el Ashker. The islamic business enterprice. London – Sidney, 1997.
3. Ansoff H.I. Strategic management. Macmillan, 1999.
4. Aristotelis Nikodemo etika. Kn: Aristotelis. Rinktiniai raštai. Vilnius, 1990, P.61-274.
5. Armstrong M.A. Handkook of Personal Management Practice. London: Kogan Pages, 1996.
6. Bakštanovskij V.I., Sokolov J.V. Česnaja igra. Filosofija i etika predprinimatelstva. Tomsk, 1992.
7. Baršauskienė V. Biznis ir profesinis įvaizdis. Kaunas, Technologija, 1994.

8. Beylly S.K. Ethics in public service. New York. 1998.
9. Bentam J.I. V vedenije v osnovanije npravstvenosti i zakonodatelstva. Moskva, 1998.
10. Berry R. J. (ed.) Enviromental Dilemmas, Ethics and Decisions. Chapman and Hall, 1993.
11. Bloom A. Ethics reliatyvizm conceptions . New York, 1996.
12. Brigley Stephen. Walking the Tightrope. Institute of Management, London, 1994.
13. Britan Samuel. Capitalism with a Human Face. Edward Elgar, 1995.
14. Brouseau P. Ethical dilemmas : raight v.s right' . In.: The Ethics edge. (ed. Berman E., West J., Bonzek S.) International city/ county management association. 1998, p. 35-49.
15. Business Ethics. Critical perspectives on business and management. Volume IV. Cases studies in business ethics. (ed. A. Malachowski). London and New York, 1998.
16. Burke Tom. Ethics, Enviroment and the Company. Institute of Business Ethics, London, 1999.
17. Cadbury E. Ethical Managerers Make their Own Rules // Harvard Business Review. 1997, September-october.
18. Cairncross F. Costing the Earth, The economist Book, London, 1999.
19. Cava A., West J., Berman E. Ethical decion – making in business and goverment'. In.: The ethics edge. (ed. Berman E.) International city/ county management association, 1998, p. 109-126.
20. Ciuning R.K., Eby D.U., Roelz S.D. Biznes skvoz prizmu very. Moskva, 1993
21. Cholopova T.I., Lebedeva M.M. Protokol i etiket dlja delovych liudej. Moskva, Infra, 1995
22. Dalykinė etika.(Str. rinkinys, red. N.Vasiljevienė) VU, 2001.
23. Danes Simon ir Christopher. Dabarties problemos ir krikščionybė. Vilnius: Alma Littera, 1997.
24. Dankel Ž. Delovoj etiket. Rostov-na-Donu. Feniks, 1997.
25. Deal Terrence E., Kennedy A. Corporate Culturate Cultures. Reading, MA: Addison – Wesley Publishing Company, 1986.
26. Dobel J. "The real politic of ethics codes: an implementation approach to public ethics". In : Ethics and Public Administration. (ed. Frederikson H.) Armonk, New York, london, Englanda: E.M.Sharp, 1993, p. 158-174.
27. Frederikson H. ~Ethics and Public Administration: Some Assertions. In.: Ethics and Public Administration. (ed. Frederekson H.) Armonk, New York: Sharpe, 1993, p.243-259.
28. Frederikson H. The Spirit of Public administration. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1997.
29. Fridman M. Capitalism and Freedom. The University of Chicago Press, 1972.
30. Fridman M. Fridman R. Free to Choise. Aven Press, 1980.
31. Gailienė D. Aktyvi eutanazija ir savižudybė su pagalba // Mokslas ir gyvenimas. 1998. Nr. 6, p. 12-15.
32. Garreti M. Business Ethics. New York, 1986.
33. Gefenas E. Eutonazija. Vilnius, FSI, 1995.
34. Gelerman S.W. Why 'Good' Managers make Bad Ethical Choises // Harvard Business Review, 64 (4), 1999.
35. Gesterland R. Kaip išgauti ""Taip". Menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose. Vilnius, 1997.
36. Glazer M.P., Glazer P.M. The Costts Are High, the rezultats Uncertain. So Why Do Some People Risk All to reveal Fraud and Waste in theis Organizations // Psychology Today magazine, 1998. September.
37. Goyder G. The Responsible Company. Basiil Blackwell, Oksford, 1991.
38. Goodpaster R. Ethics of management. Cambridge Masss., 1984.
39. Graham H. , Bennet R. Human Resourses Management. Pitman Publishing, 1995.
40. Green Stephen. Serving God ? Serving to Mammon ? Marshall Pickering, 1996.
41. Griffiths Charles. The creation of Wealth and Holder . Stougton , London, 1984.
42. Guseinov A.A. Kratkaja istorija etiki. Moskva, 1985.
43. Guseinov A.A., Apresian R.G. Etika. Moskva, 1998.

44. Handy Charles. The Hungry Spirit. Hutchinson, London, 1997.
45. Hansen G. Etyka zawodu biznesmena // Etyka`27. Warszawa, 1994, p. 195-220.
46. Haris M. Kultūrinė antropologija. Kaunas ; Tvermė, 1998.
47. Harries Richard. Is the Gospel for the Rich ? Mowbray, 1992.
48. Hill J. Towards Good Enviromental Practice. Institute of Business Ethics, London, 1992.
49. Hill Julie and others. Benefiting Business and the Enviroment. Institute of Business Ethics, London, 1994.
50. Hoffman N.M. , Frederic R.E. Business Ethics: Readingss and Cases in Corporate Morality. Mc Graw – Hill Colledge, 1994.
51. Hoffman W.M. , Frederick R.E. Business Ethics. Reading and cases in Corporate Morality. New York, MacGraw-Hill, INC. 1995.
52. Huttom Will . The State We're In. Jonathan Cape, London, 1996.
53. Jerkins J. Šių laikų dorovinės problemos. Alma Littera, Vilnius, 1997.
54. Kalenda Č. Ekologinė etika, Vilnius, VU, 2002.
55. Kelly Ch..M. The Desttructive Achiever. Power and Ethics in the American Corporations. New York, Addison – Westley Publishing Company., INC., 1988.
56. Kitinas V. Tarptautinio bendradarbiavimo etiketas. Vilnius, Mintis, 1991.
57. Kohlberg L. Claim to Moral Adequancy of a Higest stage of Moral Judgement // The Journal of Philosophy. 1973, vol. LX, p. 630-646.
58. Kontrimienė E. Mirties problema. Vilnius, Ethos, 1997.
59. Kozlovskij P.A. Etika kapitalizma, Sant – Peterburg, 1996.
60. Krugman D. The Organizacional Ethics of Advertising : Corporate and Agency View. New York: Public Books, 1992.
61. Kuzin F.A, Imidž biznesmena. Maskva, 1996.
62. Lad J. “The quest for a code of profesional ethics: an Intellectual and Moral Confusion”. In. : Combating corruption. Encouraging ethics. A source book for public service ethics. (eds. Richter W., Burke F., Doning J.) Washington DC: American Society Administration. 1990, p. 271-280.
63. Layton E.T. The Revolt of the Engineers. Social Responsibility and American Engineering Profession. Cleveland .London, 1971.
64. Liuis R.D. Delovyje kultury v meždunorodnom biznese. Ot stolknovenija k vzaimopanimaniju. Moskva:Delo, 2001.
65. Lydeka Z. Etiketas ir protokolai. Vilnius, 2002.
66. Makaševa M.A. Etičeskije osnovy ekonomičeskoj teoriji. Moskva, 1993
67. Medicinos etikos kodeksai. Kauno medicinos akademijos leidykla, Kaunas, 1996.
68. Misevičius V. Tarptautinio bendravimo protokolas. Kaunas, technologija, 1998.
69. Mur J.D. Pricipy etiki. Moskva, 1992.
70. Moody-Stuart George . Grand Corruption. WorldView Publishing, London, 1997.
71. Muhamed Balin al – Sard. Islam and schoolllls of economies. Karachi, 1980.
72. Murray David. Ethics in Organizacions. Kogan Page , London, 1997.
73. Nash L. Good Intension Aside: A Maneger's Quide to Resolving Ethical Problems. Harward Business Press, 1990.
74. Nash A. Ethics Without the Sermon // Harvard Business Review . November, 1988, p.78-90.
75. Naujasis Testamentas. Vilnius, 1992.
76. Nosal Cz. Umysl menedžera. Wroclow, 1993.
77. Novak M. . Business as a Calling. The Free Press, 1996.
78. Pascal R. Fitting new employees into the Company Culture. New York Public Books, 1992.

79. Pertrick J., Manning G. 'Ethics for total quality and participation: developmentttt and ethical climate for excellence' // Journal of quality and participation, 1990 (March) p. 78-92.
80. Petruchin J.J. Etika biznesa : sovremenyje koncepciji. // Obščestvenyje nauki. Moskva, 1998, Nr. 3.
81. Popiežius Jonas Paulius II. Enciklika "Evangelium Vitae", Vilnius, Aidai, 1995.
82. Psichologija i etika delovogo obščeniya. (pod. red. V.N. Lavrinenko). Moskva, 2000.
83. Razauskas R. 365 vadovo dienos. Vilnius, Mintis, 1994.
84. Resher N. Analysis of the utilitarizm formula. Belmont California, 1990.
85. Rols D. Teorija spravedlivosti. Novosibirsk, 1995.
86. Rosemarie Wrede Grischakat. Manieros ir karjera. Elgesio normos vadovams. Vilnius, Pradai, 1996.
87. Rue L.N., Byars I.L. Management: theory and applications. Homewood; Irvin, 1999.
88. Sacks Jonathan. Faith in the Future. Darton , Longman and Todd, London, 1995.
89. Schein E. Organizational Culture and Lidership. San Francisco: Jossey – Bass, Inc., 1989.
90. Schmidheiny Stephan. Changing Course. MIT, Cambriddge, MA, US, 1992.
91. Sezemanas V. Sokratas ir savęs pažinimo problema. // Etikos etiudai. T.8. Vilnius, 1984.
92. Smith M. A. Practical Guide to Value Clarification. La Jolla: University associates, 1997.
93. Sternberg Elaine. Just Business: Business Ethics in Action, Little Brown, London, 1994.
94. Sterner G. Social polities for Business. New york: public Books, 1996.
95. Stoškus K. Etiketas. Vilnius, 1995.
96. Struhl K.O (ed) Ethics in Perspective. New York, 1995.
97. Šeinov V.P. Psichologija i etika delovogo kontakta. Minsk, Amalfeja, 1996.
98. Šveiceris A. Kultūra ir etika., Vilnius: Mintis, 1989.
99. Tawney R.H. Religion and the Rise of Capitalism. Pelican Books, West Drayton, USA, 1926.
100. Teleškin I.A. Evrejskij mir. Moskva, 1992
101. Teorija morali i praktika biznesa. (pod red. B.A. Gvozdanogo). Moskva, 1995.
102. The legal environment of business (eds. Meinner R., Ringleb A., Edwards F.) St. Paul: West Publishing Company, 1991.
103. Tucher E. W., Henkel J. The legal and Ethical envirnment of business. New York, 1992.
104. Vanderbilt A. Viskas apie etiketą. Vilnius, 1998.
105. Venediktov K.V. O delovoj etike i etikete. Moskva, 1997.
106. Vogel D.D. Etika biznesa: prošloje i nastojačije . Uroki organizaciji biznesa. Sant Peterburg, 1994.
107. Webley S. Businesss Ethics and Company Codes. Institute of Business Ethics, London. 1992.
Webley Simon. Codes of Business Ethics, Institute of Business ethics, London, 1996
108. Webley S. Codes of Ethics and International Business . Institute of Business Ethics, London, 1998.
109. Wyburd G. Competitive and Ethical ? How Business Can Strike a Balance. Kogan Page, London, 1998.
110. Wyburd Giles. Institutionalising the Fight against Grand Corruption, Worldaware, London, 1998.
111. Wyburd Giles. The Fight against International Corruption: What the European Union Can Do. Worldaware, London, 1998.
112. Wojtyla K. Gėris ir vertybės . // Logos, 1993, Nr. 6.
113. Adler N. International Dimensions of Organizational Behavior. 3 ed. South –Western Publishing. 1996.
113. Anderson C.R. Management Skills, Funcions and Organization Performance. USA. 1984.
114. Anzenbacher A. Etikos įvadas. Vilnius. Aidai. 1995.
115. Badaracco J.L. Business Ethics: Roles and Responsibililies. Chicago: Irwin.1995.

116. Bak S. Whistleblowing and profesional Responsibilities // Ethics Teaching. Ed. By Callahan D., Bak S. New York and London: Plenum press. 1980.
117. Beauchamp T.L., Bowie N.E. Ethical theory and Business. Prentice Hall. 1996.
118. Bennett R. International Business. London: Pitman Publishing. 1996.
119. Berenbeim R.E. Corporate Ethics. New York.: Conference Board. 1987.
120. Beržinskas G. Etika gyvenime ir versle. Vilnius, 2002.
121. Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Ed. by Werhane P., Freeman R.E. Blackwell Business. 1998.
122. Borowski H. Etyka pracy i etika biznesu. Lublin. 1996.
123. Braybrooke D. Ethics in the Business (ed. Donaldson T., Werhane P.H). Englewood Cliffs, 1989.
124. Buchholz R.A. Fundamental Concepts and problems in Business Ethics. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1989.
125. Carroll A.B. Business and society: Ethics and Stakeholder management. 3 ed.. Ohio: Sout – Western Publishing Co. 1993.
126. Cassel C. Opening the Black Box: Corporate Codes of Ethics in their Organizational Context. // Journal of Business ethics. 1997, No.16
127. Cederbom J., Dougherty J. Ethics at Work. USA: Wadsworth Publishing Company. 1992.
128. Certo S.C. Principles of Modern Management .Needham Heights USA: Alyn and Bacon, Inc. 1989.
129. Chryssides G.D., Kaler J.H. An Introduction to Business ethics. London: Thomas Business Press. 1999.
130. Churchill G.A., Paul J. Marketing : Creating Value for Customers. USA: Irvin. 1995.
131. Cristensen Per A., Hansen J.L. Harmonija ir produktyvumas. Vilnius. Enciklopedija, 1996.
132. Daft R.L. Manegement. New York : The Dryden Press., 1994.
133. Daly F.J. Rules and Values Are Ethical Allies // Bentley Centre for Business Ethics. 1997.
134. Danielson P.A. Artificial Morality. London: Routledge. 1992.
135. Danielson P.A. Making a moral Corporation: Artificial Morality Applied. Vancouver: Centre for applied Ethics, University of British Columbia. 1997.
136. Darendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai. 1996.
137. Degutis A. Individualizmas ir visuomeninė tvarka. Vilnius. Eugrimas, 1998.

138. Dosick W. The business bible: Ten commandments for creating an ethical work place. William Morrow and company. INC. New York. 1993.
139. Encyclopedia of Bioethics. Vol. 1-5. Th.N-Y. 1995
140. Enderlie G. (ed.) International Business ethics. Challenges and Approaches. Notre Dame (USA) – London: University of Notre Dame Press. 1999.
141. Etika biznesu. (red. Dietl J., Gasparski W.) – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. 1999.
142. Ferrell O.C., Fraedrich J. Business Ethics. Ethical desion making and cases. Boston. Houghton riffing company.1996.
143. Frederick W. C. Post J.E., Davis K. Business and society. New York. McGraw – Hill. INC,1992
144. Fromas E. Moralinės žmogaus galios // Gėrio kontūrai. Vilnius,Mintis. 1989
145. Fukuyama F. Trust: The Social Virtutes and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press. 1995.
146. Gasparski W., Ryan L. (ed.) Human Action in Business. Praxiological and Ethical Dimentions. New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers, 1996.
147. George de, R.T. Business Ethics (3 ed.) New York, London, Macmillan: Collier Macmillan.1990.
148. Gesteland R.R. Kaip išgauti „Taip“. Vilnius: Tyto Alba. 1997.
149. Grinius J. Žmogaus problema technikos amžiuje. Vilnius. Aidai. 1998.
150. Gronskas V. Verslas, pseudoverslas ir antiverslas. Kaunas. Aušra. 1995.
151. Hare R. M. Utilitarizmas.// Šiuolaikinė politinė filosofija. Antologija. Vilnius: Pradai. 1998.
152. Hoffman W. M., Frederic R.E. Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality. Mc Graw Hill College Div. 1994.
153. Ivancevich J.M., Donnely J.H., Gibson J.L. Manegement: Principles and Functions. Boston: Irvin. 1989
154. Jackson A. J. tikro turto paslaptys. Kaunas. Gardenija. 1998.
155. James G.G. Whistle Blowing: Its Moral Justification. Business Ethics, 1995.
156. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas. Technologija. 1996.
157. Kalenda Č. Ekologinė etika rizikos visuomenėje.//Filosofija. Sociologija. 1993. Nr.3 (12)
158. Kantas I. Dorovės metafizikos pagrindai. Vilnius: Mintis, 1980.
159. Kantas I. Praktinio proto kritika. Vilnius: Mintis, 1987.
160. Kantas I. Sprendimo galios kritika. Vilnius: Mintis, 1991
161. Kohls L.R. Developing Intercultural Awarences. USA: Intercultural Press.1994

162. Kohlberg H. Continuities in Childhood and Adult Moral Development Revisited. N-Y. 1983..
163. Kohlberg H. The Philosophy of Moral Development.: The Nature and Validity of Moral Stages. New York, Harper and Row, 1984.
164. Kroeber A.L. Realybės kultūra ir vertybių kultūra. // Kultūros prigimtis. Vilnius, 1993.
165. Lenk H. Atsakomybės diferenciacija ir sistemos kompleksiskumas. // Kn: Technikos filosofijos įvadas Vilnius. Alma Mater.1998.
166. Lewicka- Strzalecka A. Etyczne standardy firm I pracowników. Warszawa. Wydawnictwo IFIS PAN, 1999.
167. Lewis C. The ethics challenge in public service. A. problem solving guide san Francisco: Jossly-Bass Publishers, 1991.
168. Mac Intere A. Trumpa etikos istorija. Vilnius. Charbidė. 2000.
169. Mackevičius J. Auditoriaus profesinės etikos taisyklės.// Apskaita ir kontrolė. 1997 Nr.28 (179).
170. Marianski J. Rynek a ład moralny. Rynek a Rózwój Społeczny.. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 1998.
171. Marianski J. Wolny rynek w społecznego naucznia Kosciola // Społeczny Wymiar Rinku. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 1996
172. Michalos A.C. A Pragmatic Approach to Business Ethics. Thousand Oaks: Sage publications. Inc.1995.
173. Milgram S. Obedience to Authority . N-Y. 1984.
174. Miniotaitė G. Utilitarizmo etika. Etikos etiudai. T.5. Vilnius: Mintis, 1981.
175. Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika. KTU, 2001.
176. Partycki S. Społeczny funkcje rynku. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 1998.
177. Paulavičiūtė A. Verslo etikos būklė Lietuvoje. Vilnius. Technika. 1998.
178. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas. Technologija. 1998.
179. Perry N. Business, government and society. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
180. Popper K.R. Atviroji visuomenė ir jos priešai. Vilnius. Pradai. 1998
181. Porter M.. The Competative Advantage of Nations. Macmillan. 1990
182. Pruskus V. Homoekonomika: krikščioniškasis požiūris į ekonomikos ir etikos sąveikos galimybes // Verslas ir studijos`97, Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. V., VGTU, 1997. P.221-231.

183. Pruskus V. Verslininko veiklos etinės nuostatos. // Verslas, vadyba ir studijos`98. Konferencijos pranešimų medžiaga. T.2. V., VGTU, P.110-127.
184. Pruskus V. Visuomenės verslumo samprata ir kultūra // Verslas, vadyba ir studijos` 96 .Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. V., VGTU, 1997, P.242-246..
185. Pruskus V. Verslas ir reketas // Sociologija Lietuvoje: praeitis ir dabartis. K.,KTU, 1996. P.37-40.
186. Pruskus V. Verslininko etinis kodeksas. Vilnius. 1995.
187. Pruskus V. Kas asmeniškai priklauso firmai? (Privatus žmogaus gyvenimas ir firma) // Aljansas, 1997. Nr.4. P.90-94.
188. Pruskus V. Tyla – gera byla (Firmos paslapčių saugojimo etika) // Aljansas. 1997, Nr.5. P.93-96.
189. Pruskus V. Firmos ir darbuotojų konfliktai // Aljansas, 1997, Nr.6, P.91-95.
190. Pruskus V. Konkurencija ir etika. Aljansas. 1997. Nr.2.
191. Pruskus V. Socialinės ir etinės atsakomybės vertybių integravimas į firmos kultūrą. //Verslas, vadyba ir studijos` 2000. Šeštosios konferencijos, įvykusios Vilniuje 2000 m. lapkričio mėn. 29-30 d., medžiaga. Vilnius. Technika. 2001. P.255-261.
192. Pruskus V. Libertarizmo rinkos laisvės sampratos ribotumas.// Verslas, vadyba ir studijos`1999. Penktosios konferencijos, įvykusios Vilniuje 1999 m. lapkričio mėn. 18-19 d., medžiaga. Vilnius. Technika. 2000. P.241-244.
193. Pruskus V. Rinkos normų įtaka siekiant ekonominio gėrio. // Verslas ir vadyba`99. Konferencijos, įvykusios Vilniuje 1999 m. lapričio mėn. 17 d. medžiaga. Vilnius, Technika. 2000. P. 241-246.
194. Pruskus V. Firmos ir darbuotojų interesų konflikto etika. // Verslas, vadyba ir studijos`97. Konferencijos įvykusios Vilniuje 1997 m. spalio 29-30 d., medžiaga. Vilnius. Technika. 1998.p. 244-249.
195. Pruskus V. Rinkos etinės ribos.//LKMA Metraštis. T.16. Vilnius, 2000. P. 415-440.
196. Pruskus V. Demokratinės valdžios institucijų atsako rinkos iššūkiams galimybės // Socialinė tikrovė ir subjektas (Socialinio žinojimo problemos globalioje žinių rinkoje) // Konferencijos, skirtos 2000-iesiems – tarptautiniams taikos kultūros metams, pranešimų medžiaga. V., LMA Humanitarinių ir socialinių mokslų skyrius, 2000, P.46-51.
197. Pruskus V. Gyvenimo vertė rinkos sąlygomis // Tarptautinės konferencijos „Tradicijų ir inovacijų darna, kuriant atvirą visuomenę, pranešimų medžiaga“. Kaunas,, LŽŪU, 1999, P.36-42.
198. Putinaitė N. Teisingumo problema šiuolaikinės etikos teorijose.// Filosofija. Sociologija. 1998. Nr.3.

199. Rowlsas J. Teisingumas kaip nešališkumas. Kn.: Gėrio kontūrai. Vilnius. 1989. P.123-138.
200. Schumpeter J.A. Kapitalizmas, socializmas ir demokratija. Vilnius, Mintis, 1998.
201. Scott G. Making Ethical choices, Resolving Ethical Dilemmas. St.Paul.: Paragon House, 1998.
202. Taylor C. Autentiškumo etika. Vilnius: Aidai. 1996.
203. Thopson D.F. The Possibility of administrative Ethics // Ethical Insight, Ethical Action: Perspective for the Local Government Manager. N-Y. 1988.
204. United Technologies Corporation. The Code of Ethics.USA: UTC, 1999.
205. Veikli krikščionybė versle ir ekonomikoje.Vilnius: Aidai, 1996.
206. Vasiljevienė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai. Kaunas. 2000.
207. Velasquez M.G. Business Ethics: Concepts and Cases. (3 ed.). 1990. New York: Macmillan.
208. Vyšniauskaitė D., Kundrotas V. Verslo etika. Kaunas. Technologija. 1999.
209. Walton C. V. Corporate social responsibilities. Belmont. Calif. :Wadsword, 1986.
210. Weber M. Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia. Vilnius: Pradai. 1998.
211. Weigel B.V. Business Ethics. Eastern Colledge St.Davids. Pennsylvania, 1992
212. Weiss J. W. Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.. 1994.
213. Wells W., Burnett J., Moriarty S. Reklama. Principy i praktika. Sant Pererburg. Piter. 1999.
214. Apresian R.. G. Ideja morali. Moskva. Izdatelstvo IF RAN, 1995.
215. Bergson A. Dva istočnika morali i religiji. M., 1994.
216. Bentam I. Vvedenije v osnovanije npravstvennosti i zakonodatelstva. M., 1998.
217. Vedenije v bioetiku. (pod red. B.G. Judina). M., 1998.
218. Gosudarstvenaja služma v Rosiji. Nižnij Novgorod. 1994.
219. Gosudarstvenyj služšačij: kultura povedenija i delovoj etiket. Moskva,1999.
220. Mill Dž. Utilitarizm. O svobode. SPT. 1990.
221. Kozlovskij P. Etika kapitalizma. SPT. 1996.
222. Moral i racionalnost. Sbornik statej. M., 1995.
223. Osovskaja M. Rycar i buržua: isledovanija po istoriji morali. M., 1987.
224. Ekonomika i npravstvenost. . Saratov., 1992.
225. Rolz. J. Teorija spravedlivosti. Novosibirski. 1995.
226. Čiuning R.K. Ebi D., Roels Š.D. Biznes skvoz prizmu very. M., 1993.

- 227. Petrunin J.J. Etika biznesa: sovremenyje koncepciji. // Obščestvenyje nauki. i sovremenost. 1998, Nr.3.
- 228. Šepel V.M. Upravlenčeskaja etika. Moskva, 1989.
- 229. Utkin E.A. Etika biznesa. Moskva : Zerkalo. 1998.
- 230. Riutinger R. Kulktura predprinimatelstva. Moskva. Ekom. 1992.

<http://www.Eksponente.Lt>.

<http://www.βυσινεσσεταιιχσ.οργ>.

**SVARBESNIŲ ORGANIZACIJŲ, BESIRŪPINANČIŲ VERSLO ETIKA
EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE,
SĄRAŠAS**

The Accounting Standards Board (**Apskaitos standartų valdyba**)

Holborn Hall, 100 Gray;s Inn Road, London WC1X 8AL

Tel. 0171 404 8818 Faksas: 0171 404 4497

El.paštas: mailbox@frc-asb.demon.co.uk

ASB vaidmuo yra kurti, taisyti ir atšaukti apskaitos standartus. 1990m. šį vaidmenį ASB perėmė iš Apskaitos Standartų Komiteto. Priešingai, nei pastarasis, ASB yra autonomiška; jai nereikia pritarimo jos veiksmams iš šalies, tačiau ji plačiai konsultuoja dėl visų savo pasiūlymų. Jos

bendras tikslas, kuriant apskaitos standartus, yra kuo labiau remtis bendrais principais, o ne siauromis taisyklėmis.

The Advertising Association (Reklamos asociacija)

15 Wilton Road, London SW1V 1NJ

Tel.: 0171 828 2771 Faksas: 0171 931 0376

El. Paštas: aa@adassac.org.uk

The Advertising Association (Reklamos asociacija) tai prekybos asociacijų ir profesinių organizacijų federacija atstovaujanti reklamos kompanijas, agentūras, visuomenės informavimo priemonės ir rėmėjus. Ji palaiko ir gina teisę laisvai reklamuoti pagal pripažintus etikos ir praktikos principus.

Business in the Community (BitC) (Verslas bendruomenėje)

44 Baker Street, London W1M 1DH

Tel.: 0171 224 160 Faksas: 0171 486 1700

El. Paštas: information@BitC.org.ukenable

BitC įsteigta 1982 metais. Tai asociacija, susidedanti iš 400-ų kompanijų, kurios savo sugebėjimų, kompetencijos, įtakos, produkcijos ir lėšų pagalba propaguoja partnerystės tarp kompanijų, valstybinių ir privačių švietimo sektorių atgimimą. Tai labdaros organizacija išlaikoma kompanijų narių įnašais.

Centre for Tomorrow's Company (Ateities kompanijos centras)

19 Buckingham Street, London WC2N 6EF

Tel.: 0171 930 5150 Faksas: 0171 930 5155

El. Paštas: ctomco@ctomco.demon.co.uk

Tai centras kilęs iš RSA's Inquiry ir tapęs Tomorrow's Company (Ateities kompanija). Tai specialistų kolektyvas, sukurtas 1996 metais padedantis JK verslams padidinti savo pelnus, pagrindinį dėmesį skiriant savo darbuotojams, klientams, tiekėjams, bendruomenei bei

akcininkams. Jo forumo, kuris vyksta RSA, ir į kurį suvažiuoja verslo vadovai, investitoriai, strategai ir pedagogai, debatuose ir seminaruose pagrindinis dėmesys skiriamas ateities organizacijų veiklos efektyvumui ir etiškumui.

The Chartered Institute of Marketing (CIM) (**Privilegiuotas marketingo institutas**)

Moor Hall, Cookham, Maidenhead, Berkshire SL 9QH

Tel.: 01628 427500 Faksas: 01628 0427499

El. Paštas: marketing@cim.co.uk

CIM tai profesinė organizacija, turinti 60 000 narių. Vienas iš organizacijos tikslų yra skatinti ir paremti visuomenės naudai aukštą profesinį meistriškumą, sugebėjimus ir sąžiningumą žmonių, užsiimančių marketingo produkcija ir paslaugomis, tarpe. Norint tapti organizacijos nariu būtina sąlyga - tvirtai laikytis profesinio kodekso.

Chemical Industries Association Ltd (**Chemijos pramonės asociacija**)

Kings Buildings, Smith Square, London SW 1P 3JJ

Tel.: 0171 834 3399, Faksas: 0171 834 4469

El. Paštas: enquiries@cia.org.uk

Chemical Industries Association yra pagrindinė organizacija, atstovaujanti JK chemijos pramonę. Tai yra ir prekybos, ir darbdavių asociacija, susidedanti iš 200 narių. Kartu su didžiausiomis kompanijomis narėmis yra CEFIC (Europos chemijos pramonės federacija) dukterinė bendrovė. Ji palaiko atsakingos priežiūros (the Responsile Care) iniciatyvą sveikatos, saugumo ir aplinkosaugos gerinime.

Confederation of British Industry (CBI) (**Britų pramonės konfederacija**)

Centre Point, 103 New Oxford Street, London WC1A DU

Tel.: 0171 379 7400 Faksas: 0171 497 2597

El. Paštas: information. centre@cbi.org.uk

CBI yra Britanijos verslo balsas, atstovaujantis daugiau nei 250 000 viešų ir privačių kompanijų, ir stengiasi paveikti JK vyriausybę ir ES komisiją. Ją plačiai konsultuoja daugelis vyriausybių,

valstybės tarnautojų ir verslo žiniasklaida. Ji teikia informacijos apie narius, konsultuoja ir užsiima leidyba.

The Environment Council (Aplinkos taryba)

21 Elizabeth Street, London SW 1W 9RP

Tel.: 0171 824 8411 Faksas: 0171 730 9941

El.paštas: environment.council@ukonline.co.uk

The Environment Council (Aplinkos taryba) įsteigta 1970 metais. Tai nepriklausoma labdaringa organizacija, ginanti JK aplinką, skatina veiksmingus dialogus tarp organizacijų, turinčių potencialiai skirtingus požiūrius, būtent, vyriausybės, verslo, aplinkosaugos sektoriaus ir bendruomenės, tam, kad rasti veiksmingus aplinkosaugos problemų sprendimu. Nuo 1988 metų taryba yra užmezgusi praktinius partnerystės ryšius su kompanijomis ir privačiais asmenimis ir padeda jiems spręsti aplinkosaugos problemas bei sukurti atitinkamą strategiją.

HUB Initiative (HUB iniciatyva)

Institute of Directors, 116 pall Mall, London SW1Y 5ED

Tel.: 0171 451 3377 Faksas: 0171 925 2310

El. Paštas: HUB@iod.org.uk

HUB siekia skatinti aukščiausias elgesio normas versle ir verslo žmonių veiksmuose bei pozityvų požiūrį į gyvybiškai svarbų verslo vaidmenį. HUB ambasadorinės programos pagalba verslininkai dialoge su visuomene pasisako už verslą.

Institute of Business Ethics (IBE) (Verslo etikos institutas)

12 Palace Street, London SW 1E 5JA

Tel.: 0171 931 0495 Faksas: 0171 821 5819

El. Paštas: info@ibe.org.uk

IBE buvo įsteigta 1986 metais. IBE siekia išaiškinti verslo etikos klausimus, siūlo pozityvius problemų sprendimus ir stengiasi surasti bendras sąsajas su geros valios visų tikėjamų žmonėmis.

Jis remiasi verslu, pozityviai vertina gerovės kūrimą ir praktiškai sprendžia iškilusius etikos klausimus. IBE siekia nustatyti ir pagarsinti geriausius verslo praktikos pavyzdžius.

Institute of Directors (IoD) (Direktorių institutas)

116 Pall Mall, London SW 1Y 5ED

Tel.: 0171 839 1233, Faksas: 0171 925 2310

El.paštas: businessinfo@iod.co.uk

Įsteigtas 1903 metais. IoD yra klubas privatiems asmenims, ir siekia būti pagrindine organizacija, padedančia vadovams atlikti savo pareigas kuriant verslo ir visos visuomenės gerovę. Nuo 1947m. leidžia žurnalą “Vadovai” (the Directors) ir daugybę publikacijų savo nariams.

Institute for Global Ethics (Visuotinės etikos institutas)

PO Box 563, Camdem, Maine 04843, USA

Tel.: 207 236 6658 Faksas: 207 236 4014

El. Paštas: ige@world.std.com

Biuras Londone:

16 Northwick Close

London NW8 8DG

Tel.: 0171 266 5404 Faksas: 0171 266 0404

El.paštas: northwick@easynet.co.uk

Tai pelno nesiekianti organizacija, grindžiama naryste ir siekia šių tikslų: atrasti ir suformuluoti visuotines bendras etines vertybes; analizuoti etikos vertybių tendencijas ir pasikeitimus visame pasaulyje; rinkti ir skleisti informaciją apie visuotinę etiką; ugdyti visuomenės sąmoningumą ir skatinti viešą etikos klausimų svarstymą.

Institute of Management (Valdymo institutas)

2 Savoy Court, Strand, London WC2R 0EZ

Tel.: 0171 497 0580 Faksas: 0171 497 0463

El.pašas: savoy@inst-mgt.org.uk

The Institute of Management (Valdymo institutas) tai iš narių susidedanti organizacija, kurios misija yra tyrimų, švietimo ir lavinimo pagalba propaguoti valdymo mokslą ir meną.

International Business Ethics Institute (Tarptautinis verslo etikos institutas)

Suite 503, 1000 Connecticut Avenue NW, Washington DC 20036, USA

Tel.: 202 296 6938 Faksas: 202 296 5897

Institutas teikia profesionalias paslaugas organizacijoms besidominčioms verslo etikos diegimu, plėtojimu ar pasikeitimais ir kolektyvinės atsakomybės programomis. Unikaliaje instituto taktikoje derinamos tradicinės etikos programos su platesniu kolektyvinio principingumo ir kompanijos vertybių tyrinėjimu.

International Chamber of Commerce (ICC) (Tarptautiniai prekybos rūmai)

38 Cours Albert 1 er, 75008 Paris, France

Tel.: (1) 49 53 28 59 Faksas: (1) 49 53 28 59

El.paštas: icc@iccwbo.org

ICC įsteigta 1919 metais. Tai pagrindinė pasaulio verslą atstovaujanti organizacija, turinti narių iš 130-ies šalių. Tai ne pelno siekianti, nevyriausybė organizacija pasisakanti už liberalią prekybą teisingos konkurencijos pagrindais, ir propaguoja savivaldą įstatymų ribose. Ji reprezentuoja verslą tarpvyriausybėms organizacijoms ir vyriausybėms visais pagrindiniais tarptautinio verslo klausimais ir yra sukūrusi reklamos, marketingo, kyšininkavimo ir aplinkosaugos administravimo kodeksą.

ICC United Kingdom (Jungtinės Karalystės ICC)

14- 15 Belgrave Square, London SW 1X 8PS

Tel.: 0171 823 2811 Faksas: 0171 235 5447

El.paštas: 106142.2273@compuserve.com

Įsteigta 1919 metais. ICC United Kingdom yra ICC dukterinė bendrovė, kurios pagalba Britanijos nariai daro įtaką ir dalyvauja ICC darbe tarptautiniu mastu. Ji taip pat pristato ICC politiką Jungtinės Karalystės Vyriausybei.

Investors in People (Investuotojai į žmones)

7-10 Chandos Street, London W1M9DE

Tel.: 0171 467 1900 Faksas: 0171 636 2386

El.paštas: investors-in-people-uk@dial.pipex.com

Investors in people nustato nacionalinius kokybės standartus veiksmingoms investicijoms į visu žmonių lavinimą ir tobulinimą. Ji nustato standartus ir gaires, siekdama pagerinti JK verslo veiksmingumą ir našumą, skatindama darbdavius ugdyti savo darbuotojų meistriškumą, kad pasiektų verslo tikslus.

The Portman Group (Portmano grupė)

2d Wimpole Street, London W1M7AA

Tel.: 0171 499 1010 Faksas: 0171 493 1417

The Portman Group buvo įsteigta didžiųjų JK gėrimų gamintojų pastangomis, kad skatinti saikingą alkoholio vartojimą ir sumažinti piktnaudžiavimą alkoholiu. Kompanijos atstovauja didelę JK alkoholio gamybos ir mažmeninės prekybos dalį. Nuo pat pradžių, t.y. nuo 1989 metų, grupės propaganda dėl saikingo gėrimo atsiliepė į visuomenės susirūpinimą, kad būtų užtikrinta, jog alkoholiu mėgautusi tik suaugę vartotojai, ir tuo tikslu buvo sukurtas jos praktikos kodeksas dėl alkoholinių gėrimų pavadinimų, pakuotės ir prekybos.

Royal Society of Arts (Karališkoji menų draugija)

8 John Adam Street, London WC2N 6EZ

Tel.: 0171 930 5115 Faksas: 0171 839 5805

El.paštas: rsa@ftech.co.uk

Įsteigta 1754 metais. Karališkoji menų, gamybos ir prekybos ugdymo draugija (toks jos pilnas pavadinimas(the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce)) turi apie 20 000 narių, atstovaujančių visas profesijas (iš jų apie 13 nuošimčių ne iš JK). Ji

padeda sukurti civilizuotą visuomenę su stabilia ekonomika. Savo nepriklausomybę ir draugijos resursus tiek Jungtinėje Karalystėje, tiek už jos ribų ji naudoja diskusijų, veiksmų skatinimui, idėjų kūrimui. Su šia knyga ypač siejasi jos projektai *Rytojaus kompanija (Tomorrow's Company)* ir *Etika darbo vietoje (Ethics in the Workplace)*.

Tranparency International (Tarptautinis skaidrumas)

Heylstrasse 33, D-10825 Berlin, Germany

Tel.: (49) 30 787 59 08 Faksas: (49) 30787 57 07

El.paštas: ti@contrib.de

Tranparency International (Tarptautinis skaidrumas) yra ne pelno siekianti, nevyriausybinių organizacija, kovojanti su korupcija tiek tarptautinio verslo sandėriuose, tiek, nacionalinių skyrių pagalba, nacionaliniu lygiu. Ji skatina vyriausybes kurti ir diegti veiksmingus antikorpucinius įstatymus, savo Elgesio kodekso pagalba siekia daryti įtaką visoms šalims verslo sandėriuose, kad jos veiktų remdamosi aukštomis dorovės normomis ir stiprina visuomenės paramą šioms tikslams.

TRUMPAS VARTOJAMŲ TERMINŲ IR ETIKOS SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Absoliutizmas (etinis) (lot. *absolutus*- visaapimantis) – metodologinis principas, pagal kurį moralinės sąvokos traktuojamos kaip amžini ir nekintantys pradai (Visatos dėsniai, apriorinės (išakstinės) tiesos ar Dievo priesakai), nesusieti su žmogaus gyvenimo sąlygomis ar istoriniais žmonijos vystymosi dėsniais. Skirtingai nuo *reliatyvizmo*, kuris parastai reiškia protestą prieš vyraujančios moralės kanonizavimą ir dogmatizmą, absoliutizmas turi dvejopą reikšmę. Viena vertus, jo šalininkai dažnai kritikuoja vyraujančios moralės sąlygiškumą ir santykinumą, jos neprincipingumą ir pajungimą valdančiosios grupės interesams; privilegijuotų klasių moraliniam degradavimui jie priešpastato nekintamus moralės dėsnius, kurių privalo laikytis visi. Kita vertus, tokia jų teikiama vyraujančios moralės kritika iš esmės moralės kaip tokios neneigia, o tik bendrai pagrindžia jos principų nekintamumą ir universalumą.

Autonominė etika (gr. *autos* – pats ir *nomos* – dėsnis) – toks etinės teorijos tipas, kuris bando pagrįsti moralę, remdamasis jos pačios dėsniais, suteikdamas jos principams savarankišką reikšmę.

Etika – mokslas, tiriantis moralę.

Etikos problema - netinkamai padarytas sprendimas ar atliktas veiksmas, pažeidžiant nusistovėjusias asmeninės ar profesinės etikos normas.

Etiškas sprendimas – tai geras, teisingas, neprieštaraujantis galiojančioms ir daugumos visuomenės puoselėjamoms vertybėms sprendimas.

Etiškas sprendimo priėmimas – nuoseklus procesas, padedantis priimti etišką sprendimą, apibrėžiant problemą, numatant galimas jos sprendimo alternatyvas, jų tikėtinas pasekmes ir galutinai priimant sprendimą.

Diskriminacija (lot. *discriminatio* – padalijimas, atskyrimas) – 1) teisių mažinimas arba atėmimas asmenims ar asmenų kategorijai dėl rasinių požymių, kalbos, religinių ar politinių įsitikinimų, tautinės ar

socialinės priklausomybės, turtinės padėties, gimimo vietos; 2) priemonės, kuriomis valstybė ar valstybių sąjunga sumažina kurios nors valstybės, jos atstovų ar piliečių teises; 3) engimas, nevienodas žmonių traktavimas.

Interesų konfliktas – situacija, kai gali susidurti privatūs darbuotojo ar jo artimųjų (šėimos narių giminaičių, draugų) ir visuomenės interesai, kuriems jis turi atstovauti eidamas savo tarnybines pareigas.

Korupcija – tai naudojantis turima valdžia atlikti veiksmai, kuriais pažeidžiamos teisės normos, visuomenės interesai bei priimtose moralės normos, ir kuriais siekiama asmeninės ar grupinės naudos (pasipelnymo)

Nepotizmas – tarnybinės padėties panaudojimas giminių protegavimui (naudai).

Organizacijos etikos klimatas – organizacijos kultūros sudedamoji dalis, atspindinti nusistovėjusią praktiką sprendimų moralinio pagrindimo, priėmimo ir vykdymo atžvilgiu.

Socializacija – socialinės sąveikos procesas, per kurį žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam dalyvavimui visuomenėje. Socializacijos procesas yra sąlygotas dviejų dalykų: 1) mūsų biologinės prigimties ir 2) kultūros.

Heteronominės etika (gr. *heteros* – kitas, kitoks) aiškina moralumą remiantis išoriniais veiksniais. Heteronominės etikos pavyzdys gali būti hedonizmas (gr. *hedone* – malonumas) Eudomonizmas (gr. *eudomoinia* – laimė), utilitarizmas, (gr. *utile* – nauda) mokymai, kurie teigia, jog moralumas yra išvestinis dalykas, remiasi - malonumo, laimės ir naudos siekimu.

Autoritarizmas (lot. *autoritas* – valdžia) – viena iš dogmatizmo moralėje formų, pasireiškianti moralinių reikalavimų pagrindimo būdu. Autoritarinis moralumo supratimas remiasi tuo, kad aukščiausias ir vienintelis jo reikalavimų pagrindėjas yra autoritetingas asmuo, iš kurio tie nurodymai kyla.

Autoritetas – asmens (lyderio) poveikis ar gebėjimas mobilizuoti kitus žmones vykdyti jiems skirtus. Įpareigojimus.

Administravimo etika – profesinės etikos rūšis, susijusi su įvairaus lygmens valstybinio valdymo problemomis, taip pat su biurokratinių organizacijų specifika ir jų problemomis.

Aristotelis (384-322 m. prieš Kr.) - seovovės graikų filosofas ir mokslininkas – enciklopedistas. Jo teigimu, etika nusako „teisingo elgesio“ normas, kurios yra sąlygotos socialinių ypatumų ir negali būti dedukuotos (išskaitytos) panašiai kaip teorinių mokslų teiginiai, lygiai taip pat jos negali pretenduoti į visuotinumą.(t.y. visuotinai priimtinos)

Asketizmas (gr. *asketos* – besilavinantis, pakeleivis) - moralinis principas, propaguojantis atsisakymą nuo žemiškų gėrybių ir malonumų, slopinantis jausminius siekius vardan kokių nors socialinių tikslų ar savęs,

kaip moralaus subjekto, išsaugojimo. Nemistifikuotu pavidalu asketinės, t.y. fizinės ir psichohigieninės taisyklės skirtos tam, kad sulaikytų žmogų nuo gėdingų silpnybių, pavyzdžiui, tinginystės, apsivalgymo, kūno malonumų tenkinimo, taip pat sutvirtintų valią, išsaugotų sąmonės aiškumą ir dvasios tyrimą. Tačiau formalus jų įgyvendinimas, neparemtas išipareigojimais kitiems žmonėms, neturi moralinės prasmės.

Neatsakingas personalo elgesys – atskirų bendradarbių elgesys, kuris gali pakenkti firmos reputacijai. Bendrovės *Baxter Travenol Laboratories* generalinis direktorius V. Louks'as pasiūlė keturias taisykles kurios apsaugotų kompaniją nuo neatsakingo personalo elgesio: 1) priimti į darbą dera tik padorius su švaria biografija ir socialiai nepriekaištingo elgesio žmones; 2) firma privalo sukurti nepriekaištingo elgesio normas ir su jomis supažindinti visus darbuotojus; 3) vadybininkai neturi šalintis nuo kasdieninės savo organizacijos veiklos; 4) vadybininkai turi atlikti vaidmeninių modelių, įkūnijančių organizacijos idealus ir paskirti, funkcijas.

Dorovė. – praktikos įvertinimas pagal socialiai pripažintus norminius standartus. Galima pasakyti ir taip: dorovė – tai moralė, tapusi visuomenine norma.

Teleologija. (gr. *teleo* – tikslas, numatymas) – atskira etikos sritis, akcentuojanti patį veiksmo ar sprendimo tikslingumą ir tai vertinanti pagal jų sukeltas pasekmes.

Bentamas Eremija (1748-1832) – anglų teisininkas ir moralistas, *utilitarizmo* teorijos pagrindėjas.

Gerovė – tai, kas turi savyje tam tikrą teigiamą prasmę. Siauresne, etine prasme, gerovės sąvoka yra sinonimiška gėrio sąvokai (žr. Gėris ir blogis).

Weberis Maksas (1864-1920) – vokiečių sociologas, filosofas ir istorikas. Savo tyrinėjimuose Weberis stengėsi akcentuoti racionalumą, kaip tam tikrą šiuolaikinės Europos kultūros bruožą. Ypatingo dėmesio nusipelno jo idėjos apie žmogaus prigimties racionalumą ir organizacinių struktūrų reikšmę ir svarbą priimant vadybinius sprendimus. Pasak Weberio, ryškiausia racionalumo etikoje apraiška – santykių sąžiningumas, ypatingai tarp kreditoriaus ir skolininko. Veikale „*Protestantizmo etika ir kapitalizmo dvasia*“ Weberis pagrindė teiginį, kad europietiškas kapitalizmas turi būti dėkingas protestantiškajai religinei etinei sistemai, kuri užtikrina asmenybės bruožų - darbštumo, taupumas, sąžiningumo, racionalaus išskaičiavimo ugdymą.

Valdžia – bendrąja prasme - tai sugebėjimas ir galimybė įgyvendinti savo valią, daryti atitinkamą poveikį žmonių elgesiui, naudojant autoritetą, teisę (įstatymą), prievartą. Būtinumą suteikti Organizacijos vadovams valdžios įgaliojimus pirmasis pagrindė amerikiečių mokslininkas G.Saimonas (Simons). Jo teigimu, valdžia :

- 1) nustato vykdytojo atsakomybės prieš aukščiau stovinčius vadovus ribas ir šiuo požiūriu formali valdžia leidžia jiems panaudoti papildomas sankcijas;
- 2) užtikrina profesionalią visų priimamų sprendimų ekspertizę, įtraukdama į valdymo hierarchiją reikalingus ir autoritetingus ekspertus.;
- 3) užtikrina visų organizacijos narių veiksmų koordinaciją, t.y. jie pripažįsta sprendimų ir bendrų tikslų siekimo privalomumą.

Pagal A. Frenčo (French) ir K.Reiveno (Reyven) klasifikaciją, skiriamos 5 pagrindinės valdžios formos:

- 1) Valdžia, pagrįsta prievarta; vadybininkas gali daryti poveikį kitiems, jeigu jis kontroliuoja baudmės dydį ir formą, kurią jis gali pritaikyti.
- 2) Valdžia, pagrįsta apdovanojimu; vadybininkas turi valdžią tam žmogui, jeigu jis gali jį apdovanoti arba neduoti jam „apdovanojimo“.
- 3) Ekspertinė valdžia; ji galima, kai vadybininkas yra aplinkinių suvokiamas kaip specialių ir naudingų žinių turėtojas.
- 4) Etaloninė valdžia (pavyzdžio valdžia); vadybininko asmeninės ir dalykinės savybės tokios patrauklios vykdytojui, kad jis trokšta būti tokiu kaip vadybininkas.
- 5) Teisėta valdžia; ji remiasi žmogaus teise valdyti kitus pagal savo užimamą atitinkamą padėtį organizacijoje.

Voliuntarizmas (lot. *voluntas*- valia) – subjektyvus moralinės veiklos supratimo principas.; asmeninė pozicija, poelgiai, pažiūros, pasižyminčios atvira savivale. Kaip praktinis elgesio principas voliuntarizmas išreiškia kraštutinio individualizmo ir nihilizmo pozijas, kas galiausiai veda į amoralizmą. Vadovaujantis šiuo principu, žmogus privalo vykdyti savo moralinį pasirinkimą nepaisydamas jokių visuomeninių normų ir nuostatų, savavališkai nustatyti savo moralumą, tik savo nuožiūra. Voliuntarizmas – tai kraštutinis pasireiškimas etinio *reliatyvizmo*, kuris remiasi iškreiptai suvoktu žmogaus moralinės laisvės, jo savaveiksmiškumo ir kūrybos moralės srityje supratimu.

Pasirinkimas (moralinis) – moralinės veiklos, pasireiškiančios sąmoningu pasirinkimu atitinkamos elgesio linijos ar kokretaus poelgio varianto, aktas, kai žmogus privalo savarankiškai primti vieną moralinį sprendimą iš daugelio galimų.(žr. Moralinis konfliktas)

Hedonizmas (gr. *hedoine* – malonumas) – etinės minties istorijoje plačiai taikytas moralės pagrindimo ir jos prigimties bei tikslų aiškinimo būdas. Moralinių reikalavimų įvairovę hedonizmas suveda į bendrą tikslą –malonumo gavimą ir kentėjimo išvengimą. Šis tikslas laikomas svarbiausiu žmogų skatinančiu pradū, kuris glūdi jo prigimtyje ir galiausiai lemia visus jo veiksmus. Kitaip tariant, malonumas yra visų

žmogaus veiksmų ir poelgių pagrindinis motyvas. Kaip moralumo principas, kreipiantis žmogų į žemiškų malonumų ir džiaugsmų paieškas, hedonizmas (kaip ir *eudomonizmas*) yra priešingas *asketizmui*.

Humanizmas (lot. *humanus* – žmogiškas) - tai istoriškai kintanti pažiūrų sistema, pripažįstanti žmogaus, kaip asmenybės, vertę, jo teisę į laisvę, laimę, savo gebėjimų tobulinimą. Teigianti, kad žmogaus gerovė yra pagrindinis kriterijus, vertinant socialinius institutus, jų efektyvumą, o lygybės, žmogiškumo ir teisingumo principai – pageidautina santykių tarp žmonių norma.

Deontinė etika (gr. *deonton* – pareiga, pareigos etika) - etikos kryptis, kuri akcentuoja vidinių motyvų prioritetą, o ne veiksmo pasekmes, kaip tai daro utilitarizmas. Deontinės etikos požiūriu veiksmai yra moraliai pateisinami tik tuo atveju, jei priežastis, dėl kurios įvyko tas veiksmas, yra tokia, kokios pageidautų asmuo, kad visi asmenys atsidūrę tokioje situacijoje pasielgtų taip pat. Deontinės etikos pagrindėjas - filosofas I.Kantas.(1724-1804)

Gėris ir blogis – normatyvinė vertinamoji moralinės sąmonės kategorija, bendrausia prasme reiškianti, viena vertus, būtiną ir moraliai teigiamą gėrybę, kita vertus - moraliai neigiamą ir smerktiną žmonių motyvuose ir poelgiuose, taip pat ir socialinės tikrovės reiškiniuose.

Dorybė - moralinės sąmonės sąvoka, išreiškianti apibendrintą pastovių moralinių kokybių charakteristiką, būdingą asmenybei (grupei, klasei, visuomenei) ir nurodanti jų moralinę vertę.

Dogmatizmas – antiistorinis, schematiškas mąstymo stilius, kai teorinės ir praktinės problemos, analizuojamos ir vertinamos, neatsižvelgiant į konkrečią realybę.

Pareiga – viena iš pagrindinių etikos kategorijų, nusakanti visuomeminį būtinumą, išreikštą individui keliamų moralinių reikalavimų forma. Pareigos kategorija yra glaudžiai susijusi su kitomis žmogaus moralinę veiklą charakterizuojančiomis kategorijomis (atsakomybė, sąžinė, motyvas).

Vertė – tai a) moralinės sąmonės sąvoka, išreiškianti supratimą apie kiekvieno žmogaus, kaip moralinės asmenybės, vertingumą; b) etikos kategorija, kuri nusako žmogaus santykį su pačiu savimi ir visuomenės, pripažįstančios asmenybės vertę, požiūrį į jį. *Pareiga* kartu su *sąžine* ir *garbe* yra vienas iš žmogaus atsakomybės prieš save suvokimo būdų. Nuo žmogaus priklauso, kaip jis tą savo vertę sugebės atskleisti ir apginti, įgyvendindamas savo žmogiškąją paskirtį.

Atrankinė etika - etinių normų ir taisyklių laikymasis tik bendraujant su atrankiniais – „savaisiais“ žmonėmis. Tuo tarpu „svetimųjų“ atžvilgiu leistini etinių standartų pažeidimai.

Envairomentalizmas (angl. *environment* - aplinka) - organizuotas suinteresuotų piliečių ir valstybinių organizacijų judėjimas, siekiantis apginti aplinką nuo taršos pavojų.

Kantas Imanuelis (1724 - 1804) - filosofas, vokiečių klasikinės filosofijos pradininkas. I. Kantas laikėsi pažiūros, kad bet kuri asmenybė- yra savęs tikslas ir negali būti panaudota kaip priemonė jokiems kitiems tikslams pasiekti., nors tai ir būtų visuotinės gerovės uždaviniai. Pagrindiniu savo etikos dėsniu I. Kantas paskelbė *kategorinį imperatyvą* – nusakantį formalų vidinį elgesį. I. Kantas stengėsi griežtai atskirti moralinės pareigos suvokimą nuo jausminės empirinio polinkio vykdyti moralinį dėsni: poelgis bus moralus tik tuo atveju, jeigu jis bus įvykdytas gerbiant moralinį dėsni. Kilus konfliktui tarp jausminio polinkio ir moralinio dėsno, Kantas reikalauja besąlygiškai paklusti moralinei pareigai.

Etikos žemėlapis - etinių taisyklių ir rekomendacijų rinkinys, konkretizuojantis korporacijos ar atskirų jos darbuotojų etikos kodeksą (žr. *Etinis kodeksas*). Jame nurodomas firmos konsultanto etiniais klausimais telefono numeris. Šis metodą plačiai taiko Japonijos įmonės.

Kategorinis imperatyvas (lot. *imperativus* – įsakymas, nurodymas) - terminas, kurį pavartojo I.Kantas savo knygoje „Grynojo proto kritika“ (1788) ir nusakantis pagrindinį jo etikos dėsni. Kantas nurodo tris pagrindines kategorinio imperatyvo formuluotes. Pirmoji reikalauja, kad kiekvienas privalo elgtis taip, kad jo elgesys galėtų tapti pavyzdžiu visiems kitiems. Antra reikalauja nedaryti kitam to, ko nenorėtum, kad tau būtų daroma. Trečia - nedera kitų žmonių panaudoti kaip priemonės siekiant asmeninių tikslų (nors pačių kilniausių ir visuomeniškai reikšmingų), o visada kaip tikslą. Žmogaus negalima laikyti socialinės veiklos instrumentu. Pasak I.Kanto, kategorinis imperatyvas yra visuotinai privalomas principas, kuriuo vadovautis privalo visi žmonės, nepriklausomai nuo kilmės, socialinės padėties ir t.t.

Socialinės kvotos – socialinių mažumų palaikymo forma, numatanti priimant į darbą kiekybines normas socialinių mažumų atstovams.

Etikos kodeksas (lot. *codex* – knyga) - moralinių normų ir nurodymų, kurių dera laikytis, visuma. Pagrindiniai dalykinio elgesio principai ir taisyklės išdėstomos etiniuose kodeksuose. Literatūroje paprastai išskiriami verslo, profesiniai, nacionaliniai ir pasauliniai etikos kodeksai. Verslo etikos kodeksuose paprastai pateikiami teiginiai, atspindintys tos bendrovės veiklos principus, elgesio taisykles, įsipareigojimus savo darbuotojams, vartotojams, aplinkosaugai ir t.t. Egzistuoja keletas korporatyvinių etinių kodeksų tipų:

- 1) reguliuojantis dokumentas, kuriame detalai išdėstytos darbuotojų elgesio taisyklės, įskaitant ir sankcijas, numatytas už kodekso nesilaikymą;
- 2) trumpas kodeksas, kuriame pateikiami abstraktūs teiginiai apie vertybes, firmos filosofiją ir tikslus;
- 3) detalus firmos socialinių įsipareigojimų kodeksas, kuriame pateikiami konkretūs įsipareigojimai investuotojams, darbuotojams ir t.t.

Etikos komitetas – laikinas ar pastovus organizacijos padalinys, susidedantis iš aukščiausio rango vadovų ir etikos specialistų. Jo tikslas – kurti organizacijos etinę politiką, taip pat spręsti kylančias konkrečias etines problemas.

Etinis konsultavimas (angl. *consulting*) – konsultavimo rūšis, organizacijos etinių problemų sprendimas pasitelkus nepriklausomus ekspertus iš šalies.

Konsiumerizmas (angl. *consumer* – vartotojas) - organizuotas piliečių ir valstybinių organų judėjimas, ginantis vartotojų teises.

Interesų konfliktas kyla, kai žmogus turi asmeninį ar šeimos finansinį ar kitokį suinteresuotumą, kurį gali patenkinti atitinkamas jo, kaip pareigūno, sprendimas, arba kaip pareigūno turėjimas konfidencialios informacijos, susijusios su jam rūpimos organizacijos planais.

Moralinis konfliktas – specifinė moralinio pasirinkimo situacija, kurioje priimančio sprendimą žmogus konstatuoja savo sąmonėje prieštaravimą: kiekvienas iš jo pasirinktų poelgio variantų, remiantis atitinkama moraline norma, sukelia kitos moralinės normos, kuri individui taip pat turi moralinę vertę, pažeidimą.

Konformizmas (lot. *conformis* – sutinkantis) - socialinė orientacija, kurią sąlygoja ne savarankiškas visuomeninių ir moralinių problemų sprendimas, o pasyvus susitaikymas su egzistuojančia sprendimų priėmimo tvarka. Konformistas neišreiškia savarankiškos moralinės pozicijos sprendžiant objektyvus uždavinius, o prisitaiko prie galiojančių elgesio standartų ir kanonų, kurie jam yra primetami atviro spaudimo būdu (prievarta) arba netiesiogiai (įtaiga per tradiciją ar kitaip).

Bendrovės socialinė atsakomybė - skirtingai nuo teisminės atsakomybės ji numato tam tikrą savanorišką organizacijos pasirengimą spręsti socialines problemas. Ši atsakomybė pasireiškia greta reikalavimų, apibrėžtų įstatymais ar reguliuojančių organų nurodymais, arba virš tų reikalavimų. Socialiniai atsakingo elgesio pavyzdžiais gali būti: labdara, verslo socialinių programų, siekiant palaikyti vietinę bendruomenę, plėtotę; papildomos informacijos (t.y. daugiaub už tą, kurią numato įstatymas) skelbimas apie firmos gaminamą produkciją; savanoriškas savos produkcijos išėmimas iš rinkos, iškilus menkiausiai tikimybei, jog ji gali būti pavojinga vartotojui, ir kt.

Manipuliavimas – panaudojimas neetiškų priemonių ir metodų, motyvuojant bendradarbius (apgaulė, informacijos ir tikrų kėslų slėpimas, prievartinis spaudimas ir kt.)

Mecenatas – menininkų, rašytojų, mokslininkų globėjas; meno, literatūros, mokslo puoselėtojas

Moralė (lot. *moralis* - dorybingas; *mores* – papročiai) – etikos studijų objektas, visuomeninės sąmonės forma, visuomeninis institutas, atliekantis žmogaus elgesio reguliavimo funkciją. Moralė – tai žmonių elgesį reguliuojančios normos ir taisyklės

Nihilizmas (moralinis) (lot. *nihil* –niekas) - principas, charakterizuojantis žmogaus santykį (požiūrį) su visuomenės moralinėmis vertybėmis; reiškia bendrų visiems moralinių normų, principų ir idealų, taip pat jokių visuomeninių autoritetų nepripažinimą. (Šiuo požiūriu jis artimas moraliniam reliatyvizmui ir savo kraštutine forma pereina į cinizmą ir amoralizmą).

Normų utilitarizmas – utilitarizmo rūšis, apribojanti utilitarizmo nuostatų veikimo sferą kai kuriomis moralės normomis.

Moralinis silpnumas - žmogaus nesugebėjimas atlikti poelgių, kurių jis pats pripažintų moraliai teisingu.

Etikos mokymas – tai priemonių ir metodų visuma, kurie padeda kelti organizacijos darbuotojų etinį lygį.

Socialinė atsakomybė ir etika – vienas iš verslo ir visuomenės ryšio aspektų. Verslo socialinės atsakomybės koncepcija remiasi tuo, kad vadyba – tai ne tik ekonominis institutas, orientuotas vien tik į pelno gavimą, bet ir dalis visuomenės ir dėl to atsakingas visuomenei. Tam, kad būtų užkirstas kelias vadovų neetiškiems poelgiams, vadybos praktikoje dabartiniu metu egzistuoja šalia kitų ir tokie vadovų parinkimo kriterijai:

- 1) priimti į darbą reikia tik „teisingus“ žmones; imti į darbą neaiškios biografijos ar suteptos reputacijos žmones - visada yra etiškai rizikinga;
- 2) kurti ir informuoti visus firmos darbuotojus apie atsakingo elgesio normas ir mažiau dėmesio kreipti į formalias taisykles;
- 3) vadybininkai neturi atitrūkti nuo savo organizacijos, o privalo bendrauti su darbuotojais, konkurentais ir kitomis grupėmis, kurios įeina į jų interesų sferą;
- 4) vadybininkai turi demonstruoti savo supratimą, kaip reikia dirbti, būti kitiems pavyzdžiu.

Konfliktas – situacija, kai du žmonės (ir daugiau) nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi arba kai jis nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.

Demaskavimas (skundimas) – pastangos perspėti kitus dėl veiklos, kuri laikoma amoralia ir neteisėta.

Oficialioji ideologija – visuotinai priimtos pažiūros, konkrečioje grupėje sudarančios žymią vartojamų sąvokų sistemos dalį, tačiau nedaranti pastebimos įtakos grupės narių vertybėms ir veiksams. Ji daro poveikį moralinėms vertybėms arba elgesiui.

Vertinimas (moralinis) - individo pritarimas ar pasmerkimas įvairių socialinės tikrovės reiškinių, kuriuose jis įžvelgia neatitikimą moraliniams reikalavimams.

Elgesys (moralinis) - tai žmogaus poelgių, turinčių moralinę reikšmę ir atliktų per gana ilgą laiką ir besikeičiančiose aplinkybėse, visuma.

Poelgis – moralinės tikrovės elementas; veiksmas, vertinamas motyvo ir pasekmių, ketinimų ir atliktų darbų, tikslų ir priemonių požiūriu.

Vartotojų teisės - įstatymuose ir visuomenės nuomonės įtvirtintos verslo ir vartotojų santykių normos.

Pragmatizmas (gr. *pragma* – veiksmas, praktika) – moralės filosofijos kryptis, atsiradusi 20 a. pradžioje JAV. Pragmatizmo etinio mokymo pagrindėjas V.Džeimsas. Jis suformulavo du pagrindinius principus:

- 1) gėris yra tai, kas pasitarnauja kokiam nors poreikiui;
- 2) kiekviena moralinė situacija yra nepakartojama ir todėl kiekvieną kartą reikalauja vis naujo sprendimo. Iš esmės pragmatizmas neigia galimybę teoriškai svarstyti praktines gyvenimo problemas. Žodžiais pragmatizmo šalininkai protui skiria didelį vaidmenį sprendžiant moralės klausimus. Tačiau, jų požiūriu, proto pagalba galima nuspręsti tik kokias priemones ir metodus dera pasirinkti siekiant užsibrėžtų tikslų. O patys tikslai negali būti pagrindžiami protu, apskritai klausimas apie tikslus išeina už etikos ir moralumo ribų.

Principai (moraliniai) (lot. *principium* – pagrindimas) – viena iš moralės sąmonės formų, kuria moraliniai reikalavimai išreikšti bene ryškiausiai. Norma nurodo, kokius poelgius žmogus privalo atlikti, sąvoka „moralinės kokybės“ apibūdina vieną ar kitą asmenybės veiksmo ar charakterio pusę, o principai nusako visuomenės moralės sąmonės reikalavimus, kurie apima žmogaus moralumo esmę, jo paskirtį ir santykius su kitais žmonėmis.

„Daugelio rankų“ problema – asmens atsakomybės, kaip priimant sprendimus dalyvavo daugelis žmonių, problema.

Profesinė etika – atskira etikos sritis, nustatanti reikalavimus bei standartus, kurių turi laikytis vienos ar kitos profesijos atstovai..

Puritonizmas (angl. *puritan*, iš lot. *puritas* – švara) - individo gyvenimo ir veiklos stilius, reikalaujantis griežtai laikytis papročių ir patriarchalinio požiūrio į šeimą ir vedybas. Šis terminas siejamas su religiniu politiniu radikalaus reformizmo judėjimu, kilusiu 16 - 17 a. Anglijoje ir gavusio puritonizmo vardą. Puritoniškoji etika propaguoja taupumą, kaupimą, kraštutinį poreikių atsisakymą neigiamai vertina prabangą, puošnias ceremonijas ir šventes, smulkmeniškai reglamentuoja žmogaus kasdienę veiklą.

Racionalizmas (etinis) (lot. *rationalis* – protingas) – metodologinis principas, kuriuo remiasi daugelis moralės teorijų. Kaip ir filosofijoje, taip ir etikoje, racionalizmas reiškia pastangas sukurti visuotinai deduktyvinę moralinę sistemą, rasti universalų moralės principą, iš kurio galima būtų logiškai išvesti visus konkrečius moralinius reikalavimus, taikytinus įvairiose situacijose.

Reliatyvizmas (etinis) (lot. *relativus* – santykinis) – metodologinis principas, kuriuo remiasi daugelis etinių teorijų. Pagal jį, visos moralės sąvokos ir įsivaizdavimai yra santykiniai ir kintantys. Reliatyvistai mato tik tai, kad moralinius principus, gėrio ir blogio sąvokas skirtingai supranta atskirų tautų, socialinių grupių atstovai, turintys savų interesų, apriboti laiko ir vietos sąlygų. Dažnai etinis reliatyvizmas išreiškia kai kurių socialinių grupių pastangas sumenkinti (jei nesugriauti) egzistuojančio moralumo formas, kurioms suteikta absoliuti ir dogmatinė prasmė. (žr. Absoliutizmas)

Rigorizmas (pranc. *rigor* - griežtumas) - formalizmo moralėje rūšis, moralinis principas, reikalaujantis griežto ir nesąlygiško tam tikrų moralinių normų laikymosi konkrečiose situacijose, visiško paklusnumo pareigai nepaisant tikslingumo, žmonių ir visuomenės interesų. Rigorizmas artimas fanatizmui, asketizmui ir kartais perauga į moralinę dviveidystę.

Seksualinis priekabavimas – neišprovokuotos seksualinės pretenzijos, pastangos pasiekti palankumo ir kiti seksualinio pobūdžio žodiniai bei fiziniai veiksmai, taikomi darbuotojui, kurio veikla ir karjera priklauso nuo priekabautojo (dažniausiai viršininko)

Skepticizmas (gr. *skeptikos* – tyrinėjantis) – 1) moralinis skepticizmas – požiūris į žmogų ir visuomenę vienokiu ar kitokiu būdu menkinančios jų moralines galimybes, neigiančios jų moralinį savaveiksmiškumą; 2) etinis skepticizmas – požiūris į moralinių įsivaizdavimų prigimtį, neigiančios jų objektyvų reikšmingumą ir pažintinį pobūdį.

Tarnybinis demaskavimas – darbuotojo informacijos pateikimas aukštesniajam organui apie esamus organizacijoje pažeidimus.

Etinė problema – tai situacija (ar galimybė), kuri reikalauja iš individo pasirinkti vieną iš keleto sprendimų, kuris gali būti įvertintas kaip teisingas ar neteisingas, moralus ar amoralus.

Sąžinė – etikos kategorija, nusakanti asmenybės sugebėjimą vykdyti moralinę savikontrolę, savarankiškai formuluoti sau moralinius įpareigojimus, juos vykdyti ir atlikti jų vykdymo vertinimą.

Socialinė revizija – vienas iš organizacijos vadovų ir darbuotojų moralinio elgesio kėlimo būdų. Socialinė revizija egzistuoja tam, kad galima būtų įvertinti (pateikiant ataskaitas) organizacijos vykdomų programų veiksmų socialinį poveikį. Socialinės revizijos šalininkai teigia, kad tokio pobūdžio ataskaitos gali liudyti organizacijos *socialinės atsakomybės lygį*. Kartu praktika rodo, kad tiesioginių išlaidų ir gautos naudos iš socialinių programų realizavimo problema nėra iki galo išspręsta.

Socialinė atsakomybė ir tikslai – organizacijos tikslų iškėlimas leidžia spręsti apie verslo socialinės atsakomybės supratimą. Būtent tikslai yra tie veiksniai, kurie leidžia mums tiesiogiai suvokti organizacijos puoselėjamas vertybes ir prioritetus. Svarbiausi organizacijos tikslai yra juridiniai, asmeniniai ir

socialiniai, bet pirmiausia – pelno gavimas. Vadovai, siekiantys sukurti efektyviai veikiančią organizaciją, prieš akis privalo turėti šiuos visus tikslus, o ne tik vienintelį – pelno gavimą, nes ignoruojant antrinius tikslus, kurie nemažiau svarbūs, negalima pasiekti ir svarbiausio tikslo – pelno.

Organizacijos etinio lygio kėlimo būdai. Labiausiai taikomi yra šie: etikos kodeksų sudarymas, etinio elgesio mokymas, socialinės revizijos etinis konsultavimas, etinių ekspertizių atlikimas.

Teisingumas – moralinės sąmonės sąvoka, charakterizuojanti tokią daiktų padėtį, kuri laikoma tinkama pagal egzistuojantį žmogaus esmės ir jo teisių supratimą.

„Stiklinės lubos“ - moterų karjeros darymo iki tam tikro iki tam tikro lygio apribojimas.

Reikalavimai (moraliniai) - paprasčiausias moralinių santykių, kurie kyla tarp individo ir visuomenės, elementas. Šiuose santykiuose žmogus paklūsta įvairių reikalavimų formoms, kurios atspindi egzistuojančios moralinės sąmonės ypatumus.

Valdančioji ideologija - visuotinai priimtos pažiūros, sudarančios atininkamos socialinės grupės pripažistamų sąvokų sistemos dalį ir darančios tos grupės narių elgesiui bei vertybinei orientacijai didelį poveikį.

Visuomenės tarnautojas - asmuo, dirbantis valstybiniame (valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos) ar visuomeniniame (visuomenės, nepelno ir kt. organizacijos) sektoriuje.

Moralinio išsivystymo lygis – žmogaus sugebėjimo pagrįsti savo išpažįstamas etines vertybes (bausmės baimė, nauda, autoritetas, pareigos jausmas, požiūris į įstatymų laikymąsi ir kt.) rodiklis.

Utilitarizmas (lot. *utilitas* – nauda) - 1) etinė teorija, atspindėjusi 19 a. Anglijos liberaliosios buržuacijos interesus ir nuotaikas, pratęsusi *hedonizmo* ir *eudemonizmo* tradiciją etikoje. Utilitarizmo etika remiasi dviem I.Bentano skelbtais principais:

- 1) naudingumo principu, teigiančiu, jog vienintelis moralios veiklos tikslas – kuo didesnės naudos visiems piliečiams siekimas, kas turėtų neutralizuoti klasinių interesų supriešinimą;
- 2) elgesio principas, pagal kurį visi poelgiai turi būti nukreiti siekti naudos ir pelno. Utilitarizmas artimas siauram prakticismui, aukštų motyvų neigimui ir žmogaus dvasinių interesų menkinimui.

Utilitarizmo etika – etikos kryptis poelgio moralumą siejanti su jo pasekmėmis. Utilitarizmo etikos požiūriu, atliktas veiksmas laikomas teisingu tik tuo atveju, jeigu suminis šio veiksmo efektas viršija suminį naudingumo efektą veiksmo, kuris galėtų būti atliktas vietoj pirmojo.

Filantropija (gr. *philanthropia* – meilė žmogui) - labdara kaip istorinė humanizmo pasireiškimo forma; moralinių nuostatų ir veiksmų, skatinančių paramą socialiai neapsaugotiems žmonėms, visuma.

Formalizmas (moralinis) – moralinio dogmatizmo rūšis, pasireiškianti savotišku moralinių reikalavimų vykdymo būdu: griežtu išriniu normų paisymu, kai žmogus nesusimąsto dėl savo poelgio socialinių pasekmių, nesuvokia savo moralinės veiklos prasmės ir nesugeba jos motyvuoti žmogaus ir visuomenės poreikių požiūriu.

Cinizmas – moralinė kokybė, charakterizuojama paniekinančiu požiūriu į visuomenės kultūrą, jos dvasines ir ypač moralines vertybes. Šis terminas siejamas su senovės graikų filosofų kinikų mokykla, įkurta Antisfenono 4 a. prieš Kristų. Kinikai niekino visuotinai priimtas moralaus elgesio normas, skelbė visišką žmogaus nepriklausomybę nuo visuomenės ir ragino sugrįžti į „natūralią būklę“. Vėliau šiuo terminu imta vadinti poelgiai ir veiksmai, kuriais buvo tyčiojama iš žmonijos kultūros pasiekimų, jos moralės principų ir žmogiškumo idealų. Ciniškas elgesys būdingas žmonėms, kurie siekia savo egoistinių tikslų naudodami amoralias priemones, taip pat tiems, kurie nusivylę kuriais nors idealais, pajuto dvasinį išsekimą ir tuštumą.

Garbė - moralinės sąmonės sąvoka ir etikos kategorija, glaudžiai susijusi su *orumo* kategorija. Kaip ir orumas, garbė parodo žmogaus santykį su pačiu savimi ir visuomenės požiūrį į save. Moralinės asmenybės vertė šioje sąvokoje siejama su konkrečia visuomenine žmogaus padėtimi, jo veiklos rūšimi ir pripažįstamais jam moraliniais nuopelnais.

Egoizmas (lot. *ego* – aš) - principas ir moralinė savybė, charakterizuojanti žmogų pagal jo požiūrį į visuomenę ir kitus žmones. Jis reiškia savo interesų iškelimą ir nepaisymą kitų žmonių bei visuomenės interesų.

Vertybė – tai idėjos ir įsitikinimai, skatinantys pageidautiną žmogaus būvį ar elgseną.

Socialinės revizijos – ataskaitų apie organizacijos programų ir veiksmų socialinį poveikį sudarymas ir vertinimas. Jos rodo organizacijos socialinės atsakomybės lygį.

Etinė ekspertizė – tai visapusiška analizė konkrečios veiklos aspekto (ar konkretaus projekto), kuris kelia firmos vadovybei, personalui nerimą ir gali pakenkti jos įvaizdžiui bei perspektyvoms. Toks ekspertizės rezultatas – pasiūlymų, kaip pagerinti organizacijos moralinį klimatą ir jos etinį respektabilumą, sistema, taip pat rekomendacijos, kaip įmanoma koreguoti organizacijos praktiką (ar atskirus projektus), kad jie keltų kuo mažiau etinių problemų.

Naudingų ryšių etika – verslo ir asmeninių problemų sprendimas pažeidžiant egzistuojančią juridinę, ekonominę ir moralinę tvarką, panaudojant tam tikrų žmonių, turinčių privilegijuotą priėjimą prie prekių ir paslaugų, padėtį.

Neutraliteto etika - etinė koncepcija, pagal kurią administratoriai (valdytojai) privalo vykdyti savo viršininkų nurodymus, įgyvendinti organizacijos politiką ir negali savarankiškai priimti ir reikšti jokių nepriklausomų moralinių vertinimų.

Struktūros etika – etinė koncepcija, pagal kurią administratorių (pareigūnų) moralinė atsakomybė sietina tik su tais veiksmais, kurie įeina į jų profesinę kompetenciją, bet jie nėra atsakingi už visus organizacijos veiksmus.

Etiketas (pranc. *etiquette* – etikètė) - taisyklių, susijusių su išoriniu žmonių tarpusavio bendravimu (sveikinimosi būdas, elgesys viešojoje vietoje, manieros, apranga ir kt.) visuma. Etiketas – visuomenės išorinės kultūros sudedamoji dalis.

EBEN (*European Business Ethics Net*) – Europos verslo etikos tinklas, įeinantis į internetą.

ISBEE (*International Society for Business Ethics and Economics*) – Tarptautinė verslo etikos ir ekonomikos draugija. Organizuoja tarptautines konferencijas verslo etikos, ekologijos, tarptautinio plėtros klausimais. Paskutinis renginys įvyko 2000 m. liepą San Paule (Brazilija).