

NOVATORIŠKUMO PLĖTROS ORGANIZACIJŲ ETIKOS PRIEMONĖMIS GALIMYBĖS

REKOMENDACIJOS VERSLUI



AKADEMINĖ
LEIDYBA



**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

Raminta Pučėtaitė, Rasa Pušinaitė

**Novatoriškumo plėtros organizacijų etikos priemonėmis
galimybės**

Rekomendacijos verslui

**Vilnius
2015**



Rekomendacijos buvo parengtos 2013–2015 metais, įgyvendinant projektą „Organizacijų etikos poveikis organizacinio novatoriškumo transformavimui(si) į darnias inovacijas“ (projekto Nr. VP1-3.1-ŠMM-07-K-03-042), kuriam parama skirta pagal Europos socialinio fondo finansuojamą 2007–2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos trečiojo prioriteto „Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“ priemonę „Parama mokslininkų ir kitų tyrėjų mokslinei veiklai (visuotinė dotacija)“.

Knyga atspindi tik jos autorių nuomonę. Europos Komisija neatsako už joje pateikiamą informaciją.

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto taryba (2015 m. birželio 28 d.; protokolas Nr. 11)

Recenzentai:

Doc. dr. Svajonė Mikėnė, Mykolo Romerio universitetas

Doc. dr. Raimundas Kaminskas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas

Kalbos redaktorė: Vaida Jėčienė

Nuotraukų autorius: Artūras Bulota

Viršelio autorė: Silva Jankauskaitė

ISBN 978-9955-33-681-5

© Akademinė leidyba

© Vilniaus universitetas

Organizacijų novatoriškumas, konkurencingumas ir atsakomybė

Hiperkonkurencijos ir globalizacijos sąlygomis veikiančioms organizacijoms gebėjimas kurti naujas idėjas, jas komercializuoti, atrasti būdų pasiekti naujus rinkos segmentus, nestandartiškai spręsti problemas ir šiuos sprendimus pritaikyti organizacijos veiklai tobulinti gali būti gana svarbi jų konkurencingumo sąlyga. Dėl šios priežasties organizacinis novatoriškumas kaip organizacijos noras ir gebėjimas domėtis naujovėmis bei kurti naujas idėjas, eksperimentuoti, įsitraukti į inovacijas lemti galinčius kūrybinius procesus (Lumpkin ir Dess, 1996, p. 142; Riivari et al., 2012, p. 315) yra gyvybiškai svarbus siekiant ilgalaikio įmonių konkurencingumo.

Organizacinis novatoriškumas gali įgyti įvairias formas. Pavyzdžiui, C. L. Wang ir P. K. Ahmed (2004) siūlo vertinti novatoriškumą ne vienu aspektu, kadangi, jų nuomone, šis gebėjimas yra visapusiškas ir gali padėti organizacijos nariams vienu metu kurti skirtingas inovacijas (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinio novatoriškumo samprata

Šaltinis: Wang ir Ahmed (2004)

- *Produkto novatoriškumas* apibūdinamas kaip naujų tinkamu laiku rinkai pristatomų darbo rezultatų naujoviškumas ir reikšmingumas (Wang ir Ahmed, 2004, p. 304). Vertinant produkto novatoriškumą iš organizacijos perspektyvos, novatoriški produktai yra neatsiejami nuo „sėkmės“ sąvokos: pristačius novatorišką produktą ar paslaugas, organizacijai sudaromos sąlygos plėsti savo veiklą į didesnes rinkas, sėkmingai konkuruoti su kitomis organizacijomis, užimti rinkos lyderės pozicijas.

Kai sukuri naują iš įprasto, kai pažvelgi neįprastai ir tai veikia geriau nei veikė anksčiau – tai yra novatoriškumas.

Kūrybinės organizacijos vadovas

- *Rinkodaros novatoriškumas* – tai metodų, kuriuos organizacija pasirenka norėdama pasiekti tikslinę rinką, naujoviškumas arba naujų rinkų (tikslinių segmentų) identifikavimas.
- *Proceso novatoriškumas* gali būti apibrėžiamas kaip naujų gamybos metodų, vadybos būdų, technologijų, kurie leidžia organizacijai efektyviau panaudoti savo išteklius ir kuriais tobulinama organizacijos veikla, diegimas.
- *Elgesio novatoriškumas* yra neatsiejamas nuo nuolatinės tendencijos keistis ir pasireiškia trimis lygmenimis: organizacijos darbuotojų, komandų ir aukščiausių vadovų (Wang ir Ahmed, 2004, p. 305). Darbuotojo požiūriu elgesio novatoriškumą galima sieti su kūrybiškumu, noru bei gebėjimu mąstyti bei elgtis kitaip. Komandos lygmeniu svarbus grupinis polinkis keistis, o vadovybei priskiriamas naujų pokyčius lemiančių idėjų skatinimas, rizikos toleravimas. Aukščiausių vadovų elgesio novatoriškumas yra susijęs su novatoriška organizacijos kultūra, visuminiu organizacijos imlumu naujoms idėjoms ir kitų (pvz., konkurentų) kuriamoms inovacijoms.
- *Strategijos novatoriškumas* gali būti apibūdinamas kaip organizacijos polinkis kelti ambicingus

siekius ir juos įgyvendinti, nustatant šių tikslų bei turimų išteklių santykį ir kūrybiškai naudojant ribotus išteklius (Wang ir Ahmed, 2004, p. 305–306). Šiuo požiūriu ypač svarbus organizacijos gebėjimas nuolat pastebėti savo trūkumus, nustatyti, ką ir kaip tikslinga keisti ateityje, tobulinti veiklą, kad būtų galima siekti kuo efektyvesnių rezultatų.

Novatoriškumas – tai įmonės, žmonių grupės, asmenybės požiūris į pokyčius; tai, kad į pokytį žiūrima ne kaip į grėsmę, o kaip į galimybę; tai, kad jis veda į kažkokių naujovių atsiradimą, o naujovės irgi turi būti priimamos kaip galimybės; nesustabarėjimas, neužsilikimas prie senų metodikų, senų tvarkų, senos struktūros; gebėjimas keistis atsižvelgiant į esamą situaciją...

IT įmonės projektų vadovas

Kita vertus, nepaisant novatoriškumo ir

inovacijų verslui teikiamų privalumų, šio gebėjimo realizavimas ir inovacijų kūrimas iš organizacijos narių reikalauja rizikuoti, ryžtingai priimti sprendimus ir operatyviai veikti. Tokios sąlygos gali paskatinti darbuotojus elgtis neatsakingai, neatsižvelgti į ilgalaikes organizacijos vystymosi perspektyvas. Ankstesni tyrimai rodo, kad inovacijų kūrimo procesas gali motyvuoti darbuotojus elgtis novatoriškai, bet neetiškai – laužyti taisykles, nesąžiningai konkuruoti tarpusavyje, rizikuoti kitų sąskaita. Toks novatoriškumas griaua darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo pagrindus, kurie būtini inovacijoms kurti ir diegti, todėl organizacijoms svarbu sukurti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojus ir būti novatoriškais, ir elgtis atsakingai tiek vienas kito, tiek išorinių suinteresuotųjų šalių – vartotojų, verslo partnerių, visuomenės ir pan. atžvilgiu.

Organizacijos gali išnaudoti organizacijų etikos teikiamas galimybes tam, kad:

- sukurtų etišką elgesį skatinančią organizacijos kultūrą;
- užtikrintų teisingą ir sąžiningą vadybos praktikų funkcionavimą;
- užkirstų kelią neatsakingo elgesio pasireiškimui;
- padidintų pasitikėjimą tarp organizacijos narių;
- motyvuotų juos skleisti savo žinias bei gebėjimus darbo vietoje ir skatintų dalinimąsi jomis.

Organizacijų etikos teikiamas galimybes skatinti organizacinį novatoriškumą aptarsime išsamiau.

Organizacijų etikos vadybos priemonės ir jų galimybės skatinti novatoriškumą

Sistemingų etikos vadybos studijų Lietuvoje pradininkė N. Vasiljevienė (2004, p. 648) organizacijų etiką apibrėžia taip:

Tai struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių tinklas, kuris veikia socialiai atsakingai, teisingai, sąžiningai, patikimai, ir taip tenkina tam tikrus visuomenės poreikius bei lūkesčius.

Praktikoje organizacijų etika apima grupę jos vadybos instrumentų:

- *etikos kodeksą* – tai pagrindinis etikos diegimo organizacijoje instrumentas. Jame įvardijami organizacijos gerosios praktikos principai, veiklos standartai, elgesio organizacijos suinteresuotųjų šalių atžvilgiu normos, kurių turi laikytis visi organizacijos nariai;
- *etikos komitetą (komisiją) ar etikos tarnautoją (patarėją, konsultantą, specialistą)* – ar

organizacijoje veikia darinys, ar pareigybė, priklauso nuo jos dydžio. Bet kokių atveju jų funkcija – fiksuoti etinius pažeidimus organizacijoje, kurti sistemas jų prevencijai, organizuoti etikos mokymus, tobulinti organizacijos veiklą, prisidėti kuriant teigiamą organizacijos reputaciją;

- *„karštąją“ etikos liniją* – tai vadybos instrumentas, įgalinantis jos narius pranešti apie etikos kodekso pažeidimus, kurių jie

Mes [vadovai], aišku, gauname ir visas instrukcijas, kaip pranešti apie neetišką kolegų, vadovo, ar kitų darbuotojų elgesį, korupcinius atvejus, interesų konfliktus ir panašiai... Kiekvienas darbuotojas žino, kad pasisakymas, pranešimas apie neetišką elgesį yra skatinamas, ir jis jokia būdu vėliau nepatirs persekiojimo ar kitokios įtakos, pats sau nepakenks. Žmonės yra apsaugoti nuo tų dalykų, jie yra svarstomi pakankamai konfidencialiai ir aukštam lygmeny...

IT įmonės vidurinės grandies vadovas

negali aptarti su savo kolegomis ar/ir tiesioginiu savo vadovu. Ši priemonė skirta ne skatinti skundimą, o valdyti riziką dėl netinkamo organizacijos elgesio;

- *etikos mokymą*, kuris įgalina organizacijas užtikrinti etinių vertybių, normų ir standartų priimtinumą psichologiniu požiūriu ir formuoja jos narių gebėjimą taikyti vertybes praktikoje;
- *etinį auditą*, kuris leidžia įvertinti, kaip ir kiek deklaruotų etinių vertybių bei standartų organizacija laikosi vykdydama veiklą. Jis yra etikos vadybos sistemos dalis, padedanti identifikuoti esamą etikos būklę, aptikti organizacinės struktūros bei vadybos principų trūkumus, nefunkcionalaus elgesio apraiškas bei priežastis, manipuliacijos, piktnaudžiavimo galimybes ir kt.;
- *su jais susijusias procedūras bei procesus*, integruojančius etikos principus į organizacijos praktikas ir formuojančius etišką organizacijos kultūrą.

Kaip teigia olandų mokslininkas, Roterdamo universiteto profesorius M. Kaptein (2008), **etišką organizacijos kultūrą** apibūdina 8 vertybės: aiškumas (angl. – *clarity*), aukščiausių ir tiesioginių vadovų integralumas (arba nuoseklumas laikantis etinių vertybių, angl. – *congruency of management; supervisor*), vertybių įgyvendinamumas (angl. – *feasibility*), organizacijos palaikymas vertybėms (angl. – *supportability*), skaidrumas (angl. – *transparency*), diskusijų kultūra (angl. – *discussability*) ir sankcijų taikymas (angl. – *sanctionability*).

- *Aiškumo* vertybė yra susijusi su tiksliais ir aiškiais organizacijos lūkesčiais etiškam darbuotojų elgesiui. Dažniausiai organizacijose šią vertybę įgyvendinti padeda etikos ar elgesio kodeksas, tačiau ji gali apimti ir organizacijos politiką aplinkos apsaugos, įvairovės vadybos, socialinės integracijos, bendravimo su klientais ar tiekėjais klausimus, šios politikos įgyvendinimo priemonės, pažangos matavimo rodiklius ir pan.
- *Aukščiausių ir tiesioginių vadovų integralumo* vertybė susijusi su elgesio modeliais, kuriuos kaip pavyzdinį elgesį supranta organizacijos darbuotojai. Organizacijų, kuriose ši vertybė įgyvendinama, vadovai nebijo vartoti etinių terminų, kategorijomis vertinti savo pačių elgesio, organizacijos strategijos ir taktikos, atsakomybės bei sąžiningumo, skatina į šias vertybes atsižvelgti savo darbuotojus.
- *Įgyvendinamumo* vertybė apibūdina organizacijos savybę skirti išteklius, dalytis su darbuotojais informacija apie joje vykstančius procesus, įgalinti juos elgtis profesionaliai ir perfekcionistiškai, neleidžiant patekti į tokias situacijas, kuriose jie



turėtų spręsti moralines dilemas. Pavyzdžiui, etiška organizacija nereikalauja savo darbuotojų herojiškai pasiaukoti ir gaišti asmeninį laisvalaikį tam, kad atliktų visus jiems skirtus darbus.

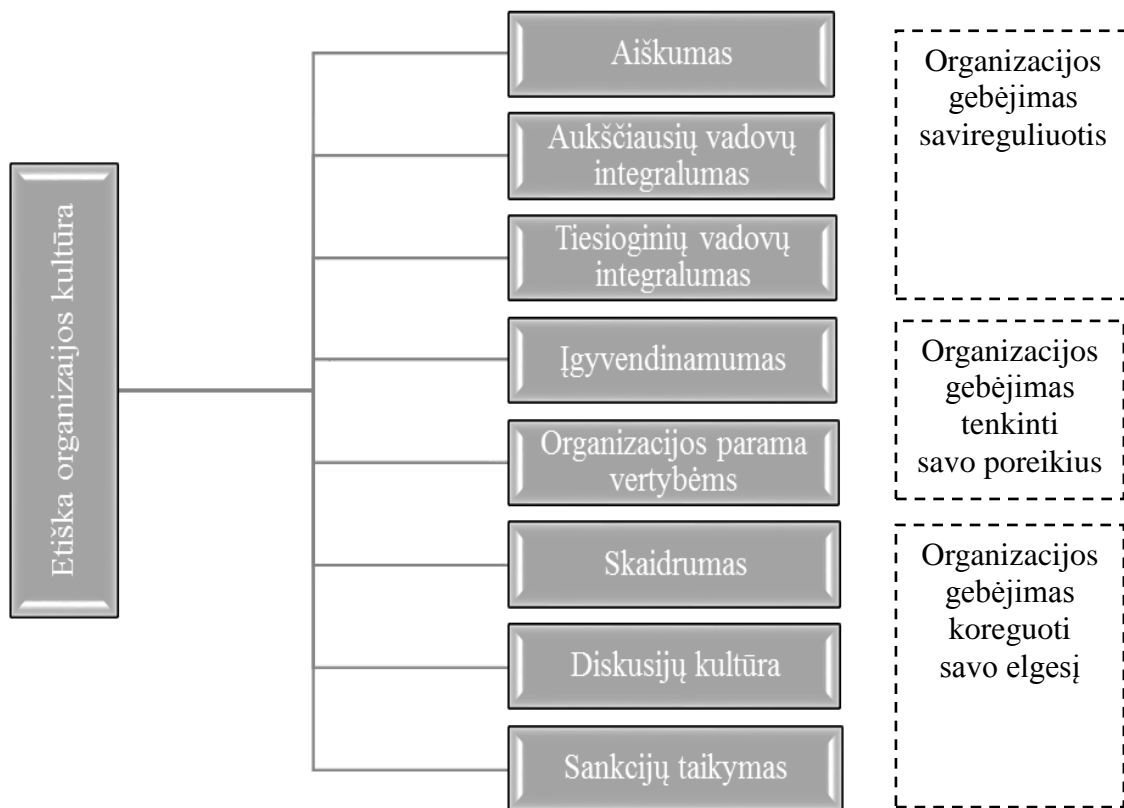
- *Organizacijos palaikymas vertybėms* arba *paramos vertybė* išreiškia organizacijos skatinimą laikytis etikos kodekse ar kituose dokumentuose įvardytų etinių elgesio normų bei taisyklių. Šią savybę apibūdina individualaus bei organizacijos intereso suderinimas, kai sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslai leidžia individui gauti didesnę asmeninę naudą, ir organizacijos narius siejantis pasitikėjimas, kad šie elgsis pagal organizacijos etikos normas.
- *Skaidrumo* vertybę apibūdina komunikacija ir informacijos apie organizacijos reakciją į vadovų ir darbuotojų nusižengimus etinėms vertybėms sklaida joje. Su šia vertybe glaudžiai siejasi etinis auditas, kurio funkcija – nustatyti piktnaudžiavimus, žmoniškųjų išteklių vadybos, rizikos vadybos ar kitų funkcinių sričių paliktas spragas, sudarančias sąlygas neatsakingam, oportunistiškam elgesiui, ir pasiūlyti korekcines priemones, taip siekiant užkirsti kelią šių problemų pasikartojimui ateityje.
- *Diskusijų kultūra* apima etikos mokymus, „karštosios“ etikos linijas ar jų analogus, skirtus etinių problemų keliamos rizikos prevencijai. Ši vertybė sudaro galimybes darbuotojams būti atviriems ir nuoširdiems tuomet, kai jie susiduria su etinėmis problemomis. Ji taip pat reiškia, kad etinės problemos organizacijoje nenutylimos, o viešinamos skyrių ar kitų valdymo vienetų lygmenyje.
- *Sankcijų taikymas* apima ir skatinimo priemones, kurios taikomos siekiant paskatinti darbuotojus už etišką elgesį, ir nuobaudas, skiriamas už vertybių pažeidimus (pvz., etinėms normoms nusižengęs darbuotojas praranda galimybes artimiausius dvejus–trejus metus tikėtis paaukštinimo ir pan.). Dar svarbu tai, kad ši vertybė realizuojama tik tada, kai „botagėlio ir pyragėlio“ principas taikomas tiek eiliniams darbuotojams, tiek vadovams.

Man didžiulė vertybė yra sąžiningumas – kalbėjimas ir tiek malonių, tiek nemalonių dalykų išsakymas, ypatingai – darbuotojams. Aš vertinu atvejus, kai darbuotojas išdrįsta pasakyti, kuo yra nepatenkintas. Manau, kad tai rodo didesnę pasitikėjimą manimi negu kažkokios kalbos už nugaros, neišdrįsimas pasakyti, ko nori, kuo esi nepatenkintas ar išsakyti siūlymus.

Paslaugas teikiančios įmonės vadovė

Etiškos organizacijos kultūros modelis, dar vadinamas korporatyviniu etinių vertybių modeliu, vaizduojamas 2 pav. Etinės vertybės sudaro ir tris svarbius organizacijos gebėjimus: aiškumas ir aukščiausių bei tiesioginių vadovų integralumas sudaro organizacijos gebėjimą savireguliuotis;

įgyvendinamumo ir paramos vertybės sudaro organizacijos gebėjimą patenkinti savo poreikius, kuriuos ji iškelia apibrėždama vertybes; skaidrumas, diskusijų kultūra ir sankcijų taikymas apibūdina organizacijos gebėjimą koreguoti savo elgesį (Kaptein, 2008). Trys gebėjimų grupės apibūdina organizaciją kaip gerą korporatyvinį pilietį, kuris sugeba derinti savo bei suinteresuotųjų šalių interesus ir prisideda prie darnaus vystymosi realizavimo.



2 pav. Etiškos organizacijos kultūros modelis

Šaltinis: Kaptein (2008).

Minėtus tris gebėjimus apima *moralinė kompetencija*, kuri gali būti būdinga tiek individui, tiek organizacijai. Organizacijos moralinė kompetencija reiškiasi tuo, kad jos nariai etines problemas aptaria kaip svarbias, suvokia, kad jų požiūriams bei vertinimams daro poveikį jų veikla tam tikroje sociokultūrinėje aplinkoje, gali kritiškai svarstyti etinius klausimus ir pagrįsti savo veiksmus etiniais principais, prisiimti atsakomybę už jų pasekmes bei koreguoti savo elgesį pagal visuomenei naudingas normas, standartus, vertybes. Šią kompetenciją formuoti padeda etikos mokymai, kurie yra ir bendro organizacinio mokymosi dalis.

Sėkmingų rezultatų praktikoje pasiekia būtent tos organizacijos, kurios sukuria mokymosi kultūrą.

J. Pfeffer ir J. F. Veiga (1999)

Etikos mokymo(si) būdai organizacijose

Siekiant įtvirtinti etišką organizacijos kultūrą, kuri paskatintų pasitikėjimą, bendradarbiavimą, novatoriškumo augimą ir inovacijų kūrimą, etikos mokymai gali atlikti kelias funkcijas:

- parengti darbuotojus pokyčiams – etikos vadybos sistemos diegimui, etikos kodekso kūrimui;
- sustiprinti darbuotojų sprendimų priėmimo įgūdžius, kurie būtų naudingi formuojant teigiamą organizacijos reputaciją bei valdant rizikas;
- paskatinti organizacijos narius reflektuoti veiklos būdus bei praktikas ir, identifikavus problemines sritis, koreguoti bei tobulinti jos veiklą.

Etikos mokymai padeda formuoti skaidrumo ir diskusijų kultūros vertybes, parodo organizacijos paramą deklaruojamoms vertybėms, todėl labai svarbu, kad jie vyktų nepamokslaujamo mokymo atmosferoje. Pavyzdžiui, jeigu organizacijos darbuotojų skaičius didelis ir sunku numanyti, kokios etinės dilemos ir problemos kyla jų veikloje, darbuotojams gali būti elektroniniu paštu siunčiamos pradėtos mintys, kurias šie būtų prašomi užbaigti (pvz., „manau, kad dirbti X įmonėje yra garbė/gėda, nes...“). Svarbu, kad formuluojamuose sakiniuose būtų etinę refleksiją skatinantys raktiniai žodžiai, o darbuotojai būtų skatinami etiniu požiūriu apmąstyti tiek teigiamus, tiek neigiamus veiklos aspektus (kitas pavyzdys: „manau, kad organizacija elgiasi (ne)teisingai, kai...“). Kadangi (ne)etiškas elgesys sukelia vienokių ar kitokių emocijų, galima sakinius formuluoti ir renkantis paryškinti konkrečias emocijas (garbė/gėda) bei jų potyrį („mane džiugina/liūdina“).

Etikos mokymams ypač naudinga **atvejų analizė**, leidžianti darbuotojams priimant sprendimus įvertinti daugiau/įvairesnių perspektyvų, apsvarstyti sprendimų pasekmes organizacijos veiklos efektyvumui, reputacijai bei įvaizdžiui. Taip gilinamas darbuotojų atsakomybės už nepriekaištingą savo funkcijų atlikimą suvokimas, stiprinami darbuotojų įgūdžiai dalyvauti priimant sprendimus, dirbti komandoje, lavinamas gebėjimas konstruktyviai susitarti. Svarstant tipiškas situacijas, kuriose iškyla etiniai svarstymai, galima išnaudoti įvairius **etinius testus**. Pavyzdžiui, svarstydamas sprendimo alternatyvas, darbuotojas skatinamas paklausti:

- ar norėtų, jog taip, kaip jis sprendžia X klausimą, jį spręstų visi, arba kad taip, kaip jis elgiasi (ketina pasielgti), elgtųsi visi (universalumo testas);
- ar norėtų, jog apie jo sprendimą ar poelgį parašytų dienraštis („dienos šviesos“ arba *The New York Times* testas);
- ar jis apsvarstė visų suinteresuotųjų pozicijas (suinteresuotųjų testas) ir apsidraudė nuo galimų rizikų;
- ar galės priiimti atsakomybę už ilgalaikės sprendimo, poelgio pasekmes, jų kaštus (pasekmių, kaštų testas).

Šiuo požiūriu etikos mokymas didina kritinio mąstymo, argumentavimo gebėjimus. *Etiniai testai* leidžia panaudoti „sąžinės informavimo“ metodą (Vasiljevienė 2004, p. 516), kurio esmė – padidinti individo jautrumą etinėms problemoms, išryškinant individualių sprendimų poveikį įvairioms suinteresuotųjų šalims, organizacijos veiklos rodikliams ir jų pačių gerovei. Toks mokymo(si) metodas padeda užkirsti kelią neetiškam elgesiui, o ugdomas etinis jautrumas yra naudingas optimizuojant sprendimų priėmimo procesą, valdant verslo rizikas, stengiantis geriau patenkinti klientų poreikius.

Moralinę kompetenciją galima padidinti **taikomaisiais dramos metodais**, kuriuos pasitelkiant darbuotojai žaidybinėmis situacijomis skatinami įsijausti į bendradarbių, klientų būsenas, „apsiauti jų batus“ ir įsivaizduoti, kaip jie jautėsi atitinkamoje situacijoje. Tokie metodai padeda spręsti, atrodytų, smulkias, tačiau dėl sukeliama susierzinimo, nepasitenkinimo, o ilgai – mažėjančio darbo našumo ir įsitraukimo į darbą reikšmingomis tampančias problemas. Įtraukiant žaidybinius metodus į etikos mokymą yra svarbu, kad tai nebūtų traktuojama vien

kaip žaidimas – mūsų visuomenėje ir taip pakanka pašaipų, nukreiptų į bandymus diegti etikos vadybą organizacijose. Žaidybinės situacijos gali būti tik pagalbinės, jų turinys turi būti rengiamas atsakingai, apmąstant galimus scenarijus. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad kai kurie taikomojo teatro metodai (pvz., „Kolumbijos hipnozė“, kuri galima panaudoti lyderystės praktikoms ir galios



klausimams aptarti – žr. Medeišienė (2015)) gali atgaivinti skaudžius, trauminio pobūdžio prisiminimus ir padaryti mokymų dalyviams žalos, todėl šie pratimai turėtų būti vedami profesionalų (etikos specialisto, teatro edukologo, psichologo).

Žemiau pateikiamas etikos mokymo programos pavyzdys. Ja keliais etapais buvo siekiama:

- plėtoti aiškumo, diskusijų kultūros, skaidrumo vertybes;
- padėti organizacijos nariams pažinti vieniems kitus kaip „moralinius veikėjus“;
- sutarti dėl elgesio normų ir konkrečių vidaus problemų sprendimo;
- formuoti stipresnę komandinę dvasią.

Etikos mokymų programos organizacijoje pavyzdys

Atsižvelgiant į tai, kad organizacija siekė būti puikia darbo vieta, pritraukiančia talentingus darbuotojus, kurie didžiutęsi savo darbo vieta ir vadovautęsi tomis pačiomis vertybėmis, joje buvo organizuotas **apskritojų stalo susitikimas – diskusija**, kurią moderavo išorės organizacijų etikos specialistas. Diskusijos metu buvo keliami tokie klausimai: dėl ko verta dirbti šioje įmonėje? Kokiomis vertybėmis apibūdintumėte savo organizaciją naujam darbuotojui? Diskusija moderuojama *Great place*

to work modelio (www.greatplacetowork.com) sudedamųjų dalių pagrindu, kurio akcentai – organizacijos patikimumas, pagarba, sąžiningumas, pasididžiavimas ir bičiulystė. Dėmesys kreipiamas į vertybes ir praktikas, kuriomis instrumentiškai gali būti įdiegiamos vertybės. Diskusija užtruko 1,5 val. Jos metu buvo identifikuotos konkrečios problemos: grįžtamojo ryšio ir pripažinimo iš vadovo trūkumas, darbo užduotims įgyvendinti reikalingų išteklių (kompetentingų žmonių, kompiuterinės įrangos ir informacijos perdavimo tinklų, laiko) stoka, apkalbos, vėlavimas į darbą. Kai kurias problemas (įrangos trūkumo) vadovai operatyviai išsprendė. Darbo organizavimo klausimus imtasi spręsti panaudojant išteklių valdymo programą, kuria naudodamiesi darbuotojai ėmė planuoti savo darbus, identifiko laiko vadybos požiūriu netinkamą elgesį ir jį keitė.

Etikos mokymai paskatina ne tik etinių problemų apsvaistymą, bet ir konkrečius pokyčius darbo organizavime.

Tokios problemos kaip vėlavimas į darbą ar apkalbos apsvaistytos per kitą etikos mokymų sesiją, kurios metu organizuota diskusija **mini atveju analizės** pagrindu. Jos metu aptartos iš anksto parengtos situacijos interesų konflikto, vėlavimo į darbą, apkalbų ir jų pasekmių racionalizavimo temomis, iš diskusijoje dalyvaujančių grupių reikalaujančios priimti sprendimus ir juos argumentuoti etiniu-socialiniu bei ekonominiu požiūriu. Ši sesija truko 2,5 val. – iš jų apie 45 min. žinias apie šių problemų specifiką dėstė lektorius – etikos specialistas, 1 val. situacijos buvo svarstomos grupėse, o apie 45 min. truko sprendimų refleksija ir nutarimų, kaip organizacijoje bus elgiama ateityje susidūrus su tais pačiais klausimais, priėmimas.

Šia sesija buvo siekiama papildomai sustiprinti organizacijos darbuotojų supratimą, kad gebėjimas išvelgti etines problemas savo darbo aplinkoje, jas svarstyti ir rasti sprendimus yra profesionalo reputacijos dalis; kad moralinė racionalizacija, pagrindžiant savo sprendimus posakiais „visi taip daro“, „man taip liepė“ ir pan., mažina organizacijos efektyvumą, individų pasitenkinimą darbu bei našumą, kuris atitinkamai veikia darbo užmokestį. Mokymų pabaigoje darbuotojai sutarė, kokioms elgesio formoms jie taikys „nulinės tolerancijos“ principą: norėdami išnaikinti apkalbas, jie nusprendė kilus norui apkalbėti kitą darbuotoją vienas kitam priminti principą „kalbėti su žmonėmis, o ne apie žmones“.



Etikos mokymas nėra vien tik kalbėjimas apie problemas, jis yra ir pokyčius, tobulėjimą skatinanti priemonė, tačiau jos kuriamus rezultatus reikia stebėti, o žmones paskatinti įgytas žinias, naujai besiformuojančius požiūrius ar įgūdžius taikyti praktikoje.

Įgyvendinant „nulinės tolerancijos“ principą svarbu, kad darbuotojai suprastų, kodėl to principo būtina laikytis visiems ir kiekvienam. Kolektyvinis spaudimas yra galinga priemonė, individams siekiant keistis. Be to, norėdama įtvirtinti pokytį, organizacija turėtų stebėti deklaruotą intenciją keistis: tam gali pasitarnauti etinis auditas ar bet kuri su monitoringu susijusi sistema (pvz., neatitikčių kokybės vadyboje fiksavimas).

Pagaliau, siekiant formuoti komandinę dvasią ir organizacijos „praktikos bendruomenę“, kurią vienija kolektyvinė patirtis, mokymasis iš klaidų, nebijojimas eksperimentuoti – gebėjimas, kuris yra neatsiejama organizacijų novatoriškumo dalis, – organizacijoje buvo vedama **pasakojimų – dalijimosi patirtimi** sesija. Pasakojimas (angl. – *storytelling*) – viena seniausių patirties perdavimo formų ir organizacijos kultūros, kurią siekė formuoti organizacija, kūrimo priemonė. Darbuotojams buvo pasiūlytos 2 teminės pasakojimų sesijos:

- 1) kaip įvykis X šioje organizacijoje mane pakeitė;
- 2) mano pakiliausia/didingiausia arba skaudžiausia/gėdingiausia [pasirinktinai] patirtis šioje organizacijoje.

Pasakojimų sesijai darbuotojai turėjo pasirengti iš anksto. Esminis ir pagrindinis akcentas joms rengiantis – mokymasis. Istorijos pasakojimas turėjo pasibaigti pamoka (kaip pasikeitė situacija – kas buvo padaryta ir kodėl; kokių savybių/išteklių/gebėjimų reikėjo, kad neigiama patirtis nepasikartotų, o teigiama taptų įprasta darbo dalimi; kas žmones skaudino). Kalbėtojas taip pat turėjo įtikinti istorijos tikroviškumu, patirtimi, kuria su bendradarbiais dalijosi kaip su bičiuliais. Taip buvo siekiama gilinti organizacinę empatiją ir gebėjimą dalintis emocijomis, kurias sukelia ne tik privatus, bet ir darbinio gyvenimo patirtys. 1 teminei sesijai prireikė maždaug 2,5 val. (apie 15–20 min. užtruko pasakojimo taisyklių/principų aptarimas, apie 1,5 val. pasakojimai, apie 30 min. buvo skirta refleksijai).

Ši sesija organizacijos darbuotojams sukėlė daug emocijų, tačiau daugelis pripažino, kad tokie mokymai suteikė galimybę būti atviriems, pripažinti klaidas, suvokti, kad net ir vadovai klysta. Be to, šie mokymai netiesiogiai sustiprino sąmoningumą apie organizacijos vertybes, o tiesiogiai – viešo

kalbėjimo įgūdžius. Pasakojimai atskleidė sritis, kurios gali kelti verslui riziką, ir suteikė organizacijos vadovams galimybę ieškoti kūrybiškų sprendimų pasinaudojant visų darbuotojų idėjomis.

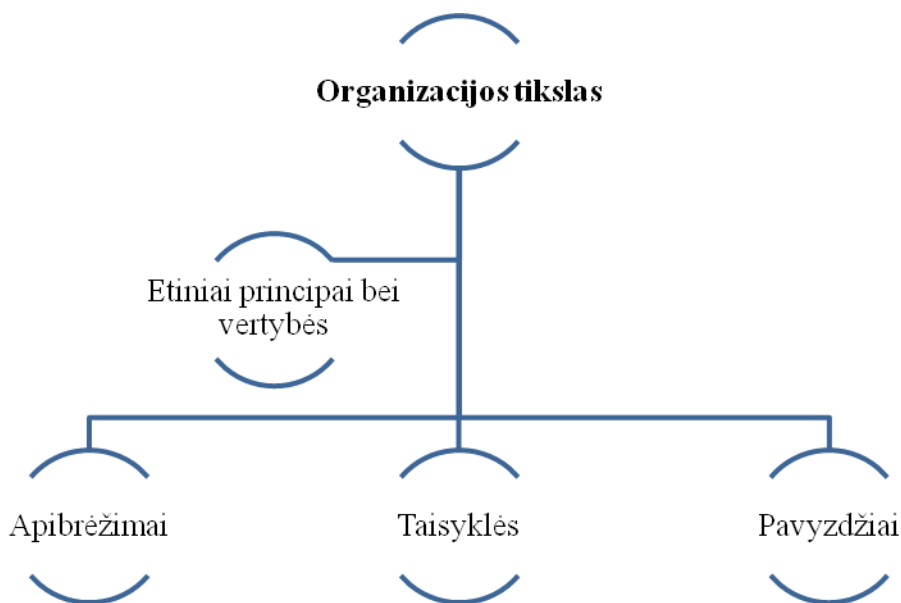
Etikos mokymai gali būti naudojami daugeliui darbe reikalingų įgūdžių stiprinti, bendradarbiams pažinti ir taip sukurti geresnę aplinką bendradarbiavimui ir pasitikėjimui, skatinti žmones atsiverti, dalintis idėjomis, kurios yra svarbios kuriant naujus produktus, tobulinant procesus ar formuluojant vertės pasiūlymą vartotojui.

Čia aprašytas organizacijų etikos formavimo procesas, vykdomas tuomet, kai etikos kodeksas dar nesukurtas. Etikos mokymai gali padėti organizacijai išryškinti vertybes, kurias organizacija norėtų įtraukti į etikos kodeksą. Kita vertus, toks scenarijus galimas ir kai kodeksas jau sukurtas, o etikos mokymais siekiama paskatinti „įstatympaklusnumo“ vertybę, ugdyti darbuotojų gebėjimą taikyti kodekse įvardintas vertybes praktikoje. Etikos kodeksas yra svarbus organizacijų etikos įtvirtinimo, etiškos organizacijų kultūros formavimo instrumentas ir, kaip parodė mūsų tyrimas (plačiau žr. Pučėtaitė et al., 2015), skatina organizacijos narių gebėjimą kurti novatoriškus produktus, todėl jo ypatumus aptarsime išsamiau.

Etikos kodeksų vaidmuo siekiant atsakingo novatoriškumo

Etikos arba elgesio kodeksas yra pagrindinis instrumentas, kuriuo diegiama *aiškumo vertybė* organizacijoje: juo įvardijami organizacijos geros praktikos standartai ir kuriamas darbo aplinkos saugumas. Skirtingų organizacijų etikos kodeksai turi ir bendrų, ir specifinių savybių. Specifinės savybės priklauso nuo organizacijos (arba profesijos) veiklos specifikos. Pagrindiniai etikos kodekso elementai ir ryšiai tarp jų vaizduojami 3 paveiksle.

Etikos kodekse įvardijami veiklos principai, jų apibrėžimai, jais remiantis sukurtos taisyklės. Jas iliustruojantys pavyzdžiai turi padėti įgyvendinti organizacijos tikslą, todėl siekiant sukurti efektyvų etikos kodeksą svarbu, kad organizacijos vertybinės nuostatos, išreikštos organizacijos tikslu ir jos misijoje, būtų detalizuotos – t. y. principai, vertybės, taisyklės turi būti aiškiai apibrėžtos, o jų taikymo atvejai aptarti (pvz., etikos mokymuose). Vis dėlto etikos kodeksu nesiekama smulkmeniškai reglamentuoti darbuotojų elgesio – ir taisyklės, ir vertybės yra tik gairės, kuriomis remiamasi priimant sprendimus.



3 pav. Ryšiai tarp pagrindinių etikos kodekso elementų

Praktikoje dažnai iškyla klausimas, kokias vertybes reikėtų įvardyti etikos kodekse. Remiantis vienu žinomiausių Europoje vertybių vadybos koncepcijos kūrėjų J. Wieland (1999; 2003), aktyviai bendradarbiavusiu su didžiausiomis Europos įmonėmis kuriant jų vertybių vadybos sistemas, kodekse įvardijamos vertybės gali būti priskirtos keturioms pagrindinėms kategorijoms:

- *rezultato* (pvz., nauda, kompetencija, inovacija, novatoriškumas, kokybė, kt.);
- *komunikacijos* (pvz., dėmesingumas, atvirumas, informavimas, kt.);
- *bendradarbiavimo* (pvz., lojalumas, komandos dvasia, sugebėjimas spręsti konfliktą, kt.);
- *moralinėms* (pvz., pareigingumas, sąžiningumas, atsakomybė, kt.) (Wieland, 1999, p. 94).

Etikos kodekso vertybės gali remtis tarptautinio verslo principais (pvz., Caux apskritojo stalo verslo principais) ar pramonės standartais (pvz., Švarių drabužių kampanijos kodeksu), kurie konkrečios organizacijos atveju apsvarstomi įvertinant įmonės veiklos specifiką. Siekiant, kad etikos kodeksas nebūtų tik deklaratyvūs teiginiai, svarbu, kad organizacija savo etikos kodekse įvardytų įgyvendinamas vertybes, atsižvelgdama į savo politinę bei kultūrinę aplinką ir ekonominę situaciją. Kadangi kodeksas prieinamas visoms organizacijos suinteresuotosioms šalims, pagal jį galima patikrinti, ar organizacija atsakingai vykdo savo įsipareigojimus. Jeigu organizacijos praktika reikšmingai skiriasi nuo etikos kodekse deklaruojamų vertybių ir apie tai pasisako darbuotojai, tiekėjai, konkurentai, iš lūpų į lūpas sklindant informacijai organizacija susikurs veidmainės, o ne patikimos partnerės reputaciją.

Kitas svarbus etikos kodekso efektyvumo aspektas – jo taikymas kasdienėje darbo praktikoje, todėl labai svarbu, kad jis būtų psichologiškai priimtinas darbuotojams. Atsižvelgdamos į tai, organizacijos formuluoja etinių principų bei vertybių apibrėžimus, dėsto taisykles ir pavyzdžius deskriptyviai, t. y. ne moralizuodamos, o kaip faktą pateikdamos deramą ir laukiamą elgesį.

Siekiant, kad etikos kodeksai ir jame numatomi principai būtų priimtini darbuotojams, svarbu principus, taisykles, normas formuluoti deskriptyviai, t. y., teigti, kokie „mes esame“, kaip elgiamės ir pan., vengiant privalomybę reiškiančių veiksmažodžių („mūsų darbuotojai privalo...“), draudimų ir neiginių. Taip stengiamasi išreikšti organizacijos požiūrį į darbuotojus kaip teigiamus veikėjus, pozityviai juos nuteikti, motyvuoti, nenuvilti jiems išsakomų lūkesčių.

N. Vasiljevienė (2004)

Žymi dalykinės etikos tyrėja, daugelio vadovėlių apie verslo etiką bendraautorė L. K. Trevinō et al. (2014) savo apžvalginiam straipsnyje apie (ne)etiško elgesio veiksmus mini, jog siekiant taikyti etikos kodeksą praktikoje svarbu, kad šis aspektas būtų įtrauktas į darbuotojų vertinimo praktikas. Autorių kolektyvas taip pat atkreipia dėmesį, kad daugelis (amerikiečių) organizacijų savo darbuotojų kasmet reikalauja perskaityti etikos kodeksą ir po juo pasirašyti, taip siekdamos užtikrinti darbuotojų sąmoningumą etikos klausimais ir apsidrausdamos nuo baudų, JAV registruotoms korporacijoms skiriamų už tai, jog neinformavo savo darbuotojų apie etikos vertybes bei normas, jeigu šie jas pažeistų. Šiame kontekste jie cituoja L. L. Shu ir kolegų tyrimą, kuriuo buvo siekiama patikrinti etikos kodeksų veiksmingumą, kai darbuotojai pasirašydavo jį jau perskaitę ir prieš pradėdami skaityti. Pasirodo, kad pasižadėjimas elgtis sąžiningai ir atsakingai veikdavo stipriau, kai darbuotojai pasižadėjimą laikytis etinių normų pasirašydavo dar prieš pradėdami jį skaityti. Šį poveikį mokslininkai aiškino tuo, kad prieš pradėdant veiklą atkreipus dėmesį į etinius klausimus sustiprinama elgesio savianalizė, darbuotojai paskatinami mąstyti apie etiką sprendimo priėmimo metu. Kai darbuotojai pasižadėjimą laikytis etikos kodekso pasirašo jį perskaitę, stiprinamas pasiteisinimų savo poelgiams ieškojimas ir jų pagrindimas, todėl vadovams rekomenduojama priminti darbuotojams etikos kodeksą prieš svarbius sprendimus, susitarimus ar veiklas.

Kitas svarbus aspektas skatinant darbuotojus laikytis etikos kodekse įvardytų principų bei vertybių – įtraukti darbuotojus į jo kūrimo procesą: jie turės laikytis etikos kodekso, todėl privalo jaustis psichologiškai jam įsipareigoję, o šis jausmas atsiranda tik dalyvaujant procese. Tam padeda darbuotojų įtraukimo arba darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus (DPS) sistema.

Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus (DPS) ir organizacinis novatoriškumas

Praktikoje DPS gali būti vadinamas įvairiai – pasiūlymų teikimo sistemomis, grįžtamuju ryšiu, kokybės rateliais ir pan. Daugelis pažangių, dažnai – didelių, tarptautinių organizacijų turi tokias praktikas.

AB „Swedbankas“ ypatingą dėmesį skiria programoms, padedančioms emociškai įtraukti darbuotojus į banko veiklą. Tai daroma organizuojant darbuotojų nuomonės, mikroklimate tyrimus, kurie iš pradžių („Hansabank“ laikais) vadinti „Hansamtru“, vėliau – „Veidrodeliu“. Darbuotojų pasitenkinimą organizacijoje vykstančiais procesais siekiama matuoti programa VOICE.

R. Pučėtaitė et al. (2012, p. 84)

Nepaisant pavadinimų įvairovės, DPS praktikas vienija bendras **tikslas – surinkti kvalifikuotų darbuotojų pasiūlymus sprendžiamu klausimu**. Kadangi etikos kodeksas aktualus visiems darbuotojams – viena vertus, jis darys poveikį jų darbo aplinkai, kita vertus, nuo darbuotojų priklausys, ar jis bus įgyvendintas ir kurs inovacijoms palankią aplinką – darbuotojų dalyvavimas yra būtinas. Inovatyvių organizacijų kultūrų tyrimai rodo, kad hierarchinės struktūros, kuriose daugumą sprendimų priima vadovai, o darbuotojai neturi galimybės išsakyti savo nuomonės, stabdo novatoriškumo ir inovacijų vystymą.

Hierarchiškų organizacijų struktūra pagrįsta požiūriu, kad žmonės nepatikimi ir juos reikia kontroliuoti, tačiau socialiniais eksperimentais buvo įrodyta, kad stebėjimas ir kontrolė kaip tik lemia priešingus rezultatus: stebimi žmonės jaučia, kad jais nepasitikima, o stebėtojai dėl jiems suteiktos galios gali netgi provokuoti draudžiamą elgesį, nuvertinti prižiūrimų darbuotojų darbą, daugiau dėmesio skirti priemonėms, kuriomis galima paveikti darbuotojus, o ne pačiam darbui. Toks elgesys mažina organizacijos gebėjimą eksperimentuoti, ieškoti inovatyvių sprendimų, procesų ir produktų tobulinimo galimybių. Tais atvejais, kai organizacija komunikuodavo savo darbuotojams lūkesčius ir tikėjimą, kad šie gali pasiekti aukštus rezultatus, laikė juos teigiamais veikėjais, nebijančiais atsakomybės ir galinčiais kvalifikuotai, pagal reikalavimus atlikti darbus ir patirti pasitenkinimą, bei šia filosofija grindė grįžtamojo ryšio, darbuotojų vertinimo ir skatinimo praktikas – atvirkščiai, dažniau pagerindavo veiklos rezultatus (Pfeffer, 1994).

S. Fernandez ir T. Moldogaziev (2013a; 2013b) savo tyrimu viešojo sektoriaus organizacijose nustatė, kad produkto, elgesio ir proceso novatoriškumą veikia tokios darbuotojų įgaliojimo praktikos:

- informacijos apie organizacijos tikslus ir veiklos rezultatus teikimas;
- veiklos rezultatus atitinkančio atlygio skyrimas;
- mokymų darbuotojams organizavimas, taip užtikrinant adekvačias žinias ir įgūdžius, reikalingus darbo užduotims kokybiškai atlikti;
- laisvės (diskretiškumo), autonomijos keisti darbo procesus suteikimas.



Šis poveikis aiškinamas tuo, jog įgalioti darbuotojai gali lanksčiai ir operatyviai keisti bei tobulinti procesus, fiksuoti besikeičiančius klientų poreikius. Ypač reikšmingą poveikį novatoriškumo formoms darė darbuotojams suteikta laisvė ir autonomiškumas priimant sprendimus.

Žinoma, darbuotojams gali trūkti kompetencijos efektyviam sprendimui priimti, o tam tikrais atvejais vadovo patirtis bei

kompetencija yra aukštesnė, tad tikėtina, kad bus priimtas jo pasiūlymas, tačiau dažnai organizacijoje yra geriau nei vadovas konkrečių sričių išmanančių darbuotojų. Sprendimo efektyvumas konsultuojantis su tokiais darbuotojais nenukenčia, todėl pažangiose organizacijose kiekvienas jos narys ir skatinamas tapti savo sferos lyderiu – būti lygiu tarp lyderių arba lyderiu tarp lygių.

Dalyvavimas, įsitraukimas yra darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir *komandinio darbo pagrindas*. Remiantis beveik prieš 30 m. sėkmingose JAV organizacijose tyrimus atlikusių J. Pfeffer ir J. F. Veiga (1999) nuomone, organizacijos, kurių veikla remiasi komandiniu darbu, padaro savo vadybos sistemą lankstesnę, todėl mažiau išleidžiama hierarchinei kontrolei, greičiau priimami sprendimai (Pfeffer ir Veiga, 1999, p. 41). Komandinis darbas sukuria psichologinį pamatą darbuotojams jaustis atskaitingiems, atsakingiems ir iniciatyviems.

Komandinis darbas ir organizacijos struktūros decentralizavimas nepaneigia jų veiklos koordinavimo, drausminimo, monitoringo poreikio: vadybos poreikis išlieka, tačiau komandos nariai perima daugelį tradicinei vadybai priskiriamų funkcijų, pvz., savireguliacijos pagal organizacijos vertybes ir elgesio normas, kuri silpnina kontrolės funkcijos poreikį. Žinoma, normos turi derėti su organizacijos tikslais bei visuomenės interesais, t. y. jos negali skatinti darbuotojų išnaudojimo, mokesčių vengimo, nekoordinuotos plėtros, beatodairiško gamtos išteklių naudojimo ar pan.

Tam, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas jaustųsi svarbus, pažangios organizacijos stengiasi sumažinti simbolinius statusą, galią išreiškiančius ženklus, komunikuojamus per kalbą, erdvę, drabužius, papildomas privilegijas (pvz., galimybę naudotis moderniai įrengtais poilsio kambariais tik vadovams, specialiai vadovams skirta automobilio stovėjimo vieta). Remiantis JAV korporacijose atliktų tyrimų rezultatais, ypač reikšmingų rezultatų pasiekdavo tos

Vienas žmogus yra svarbi komandos dalis, bet vienas žmogus niekada nebus komanda.

Kareem Abdul-Jabbar, buvęs profesionalus JAV krepšininkas

įmonės, kurių vadovai sutikdavo, kad jų atlyginimai nebūtų didinami, jeigu organizacija negalėdavo garantuoti laipsniško visų darbuotojų atlyginimo didėjimo (Pfeffer ir Veiga, 1999, p. 43–44).

DPS sistema padeda ir kuriant etikos kodeksą: ji suteikia galimybę darbuotojams ir organizacijai *suderinti vertybes*. Šis aspektas labai svarbus: tyrimai rodo, kad kai individo ir organizacijos vertybės sutampa, stiprėja darbuotojo motyvacija tapatintis su grupe, skyriumi ar organizacija (Chatman, 1989; Ellemers et al., 2013; O'Reilly et al., 1991). Motyvacija stiprėja dėl vertybių suderinamumo – tuomet:

- ✓ patiriamos **teigiamos emocijos**;
- ✓ auga **didžiavimasis** savo organizacija ir savigarba;
- ✓ stiprėja **įsitraukimas** į darbą;
- ✓ intensyvėja **bendradarbiavimas** „praktikos bendruomenėse“.

Tai ilguoju laikotarpiu gali lemti organizacijos, ypač – proceso novatoriškumą: veiklos metodų, vadybos priemonių tobulinimą, novatoriškus problemų sprendimus.

Vis dėlto **viena svarbiausių novatoriškumo prielaidų yra pasitikėjimo vertybė**, kurią posovietinėse visuomenėse reikia kurti instrumentiškai – pasitelkiant

vadybos instrumentus, taip pat ir etikos vadybos priemones. Jos sudaro prielaidas keisti vienus darbuotojų požiūrius kitais, sutvirtina jų santykius ir paskatina dalytis idėjomis. Dalijimasis idėjomis, žiniomis, informacija suteikia darbuotojams jausmą, kad jie gali kontroliuoti savo aplinką, veiklą, rezultatus. Dalijantis informacija racionaliai pagrindžiama ir daugelis organizacijoje vykstančių procesų, aiškiau suvokiamas sistemos koregavimo, naujovių diegimo poreikis, todėl kitame skyriuje aptarsime pasitikėjimo formavimo organizacijų etikos priemonėmis galimybes.

„Praktikos bendruomenė“ – tai žmonių grupė, kurią apibūdina individualiai sukauptos, bet į bendrą fondą sujungtos ekspertinės žinios bei patirtis, kuriomis jie dalinasi dirbdami toje pačioje organizacijoje arba įsitraukdami į tą patį procesą arba projektą.

J. S. Brown ir P. Duguid (1991)

Pasitikėjimo kūrimas organizacijose etikos vadybos priemonėmis

Pasitikėjimas yra raktas į klestinčią ekonomiką ir individų bendradarbiavimą, t. y. į ekonominę bei socialinę sėkmę, solidarumą – kokybišką gyvenimą.

F. Fukuyama (1995)

Galima išskirti tris tipiškąs pasitikėjimo savybes:

1. pasitikėjimas kita šalimi atspindi požiūrį ir tikėjimą, kad ta šalis elgsis geranoriškai;
2. kadangi pirmoji šalis negali priversti antrosios įgyvendinti jos lūkesčių, pasitikėjimas apima (valingą) individo pasirengimą tapti pažeidžiamam ir prisiimti riziką, kad kita šalis gali neparodyti laukiamo geranoriško elgesio;
3. pasitikėjimas reiškia, kad tarp šalių atsiranda

priklausomybė, t. y. kad vienos šalies elgesys daro poveikį kitai ir sykiu didina riziką (Whitener et al. 1998, p. 513).

Apibendrinant, pasitikėjimas yra vienos šalies *požiūris* į kitą kaip į patikimą, geranorišką partnerį.

Vertinant pasitikėjimą kaip požiūrį galima išskirti 2 pasitikėjimo tipus (McAllister, 1995):

- pažinimu grįstą arba *kognityvinį* pasitikėjimą, kuris remiasi racionalumu, sveiku protu, apskaičiavimais bei prognozėmis. Pavyzdžiui, remiantis kitos šalies elgesiu praeityje, rekomendacijomis ir pan., padaroma išvada, kad kita šalis pateisins lūkesčius ir jai parodomas pasitikėjimas.
- *emocinį* pasitikėjimą, kuris remiasi abipusiu sąžiningo ir garbingo šalių elgesio lūkesčiu. T. y. organizacijos darbuotojai vieni kitus vertina kaip

Viename padalinyje turėjome problemą: buvo susidariusios grupuotės, kurios pradeda elgtis pagal principą „aš tavęs nemėgstu todėl, kad nemėgstu“ ir tą daro labai intensyviai. Porą metų visokiais būdais buvo bandoma tas grupuotes sutaikyti. Galiausiai teko atleisti 60 procentų kolektyvo ir priimti naują. Tai davė milžinišką efektą iš karto, pagerėjo atmosfera. Žinoma, buvo gaila atleisti kvalifikuotus žmones, bet tai buvo teisingas sprendimas.

Gamybinės įmonės vadovas

geranoriškus veikėjus, nes jų visuomenėje įprasta, kad žmonėms svarbios sąžiningumo, atsakomybės vertybės, jų reputacija. Emocinis pasitikėjimas kuria prielaidas pilietiškam organizacijos elgesiui – veiklai, kuri viršija numatomus sutartinių santykių rezultatus (Dyne et al., 1994). Kuo stipriau organizacijoje reiškiasi pilietinis organizacijos elgesys, tuo didesnė tikimybė, kad, jausdamasis įvertintas organizacijoje ir vertindamas ryšį su ja, darbuotojas įneš maksimalų indėlį į organizacijos veiklą (Newman et al., 2014). Taigi, jeigu organizacija orientuota į inovacijų kūrimą, darbuotojas stengsis pateisinti jos lūkesčius ir įsitrauks į novatoriškumo gebėjimą lemiančius procesus, spontaniškai ieškos patarimo ar kitokios pagalbos iš savo „praktikos bendruomenės“ narių. Šis pasitikėjimo tipas ypač reikalingas organizacijoms, siekiančioms būti novatoriškomis.

Vis dėlto, nors emocinis pasitikėjimas labai svarbus, daugelis organizacijos praktikų realybėje yra sukurtos remiantis arba pažinimu grįstu pasitikėjimu, arba tam tikru nepasitikėjimo lygiu (Saunders et al., 2014). Tai ypač aktualu pradedant kurti pasitikėjimą tarp organizacijos narių, kurie užaugo ir socializavosi žemo pasitikėjimo visuomenėse, kurioms priskiriama ir Lietuva. Taigi, vertinant galimybes kurti pasitikėjimą organizacijoje, svarbu atsižvelgti, kaip elgiasi darbuotojai (pvz., ar priimdami sprendimus jie paiso organizacijos vertybių, kokybiškai atlieka darbo užduotis, įvertina savo sprendimų ir poelgių rizikas ateityje ir pan.) ir kiek pasitikėjimo jiems galima parodyti.

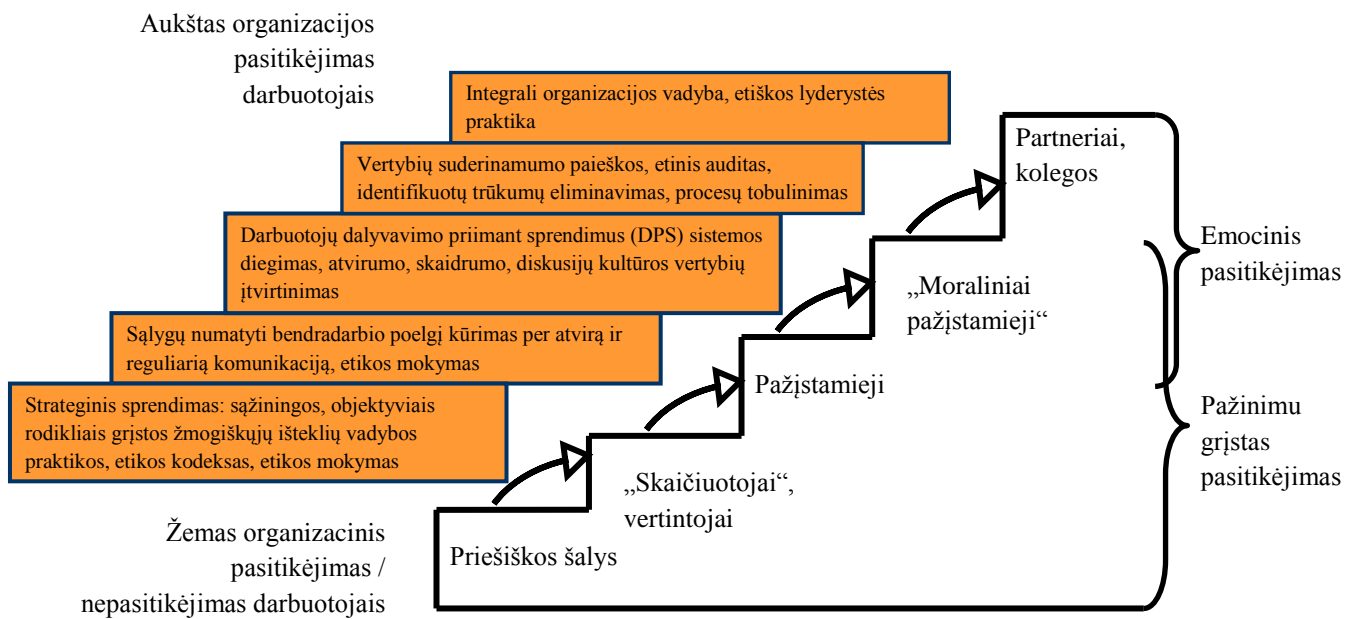
Jeigu darbuotojų elgesio normos neatitinka organizacijos vertybių ir lūkesčių darbo kokybei, jie elgiasi oportunistiškai, organizacijai (jos vadovams) būtų naivu rodyti emocinį pasitikėjimą. Šioje

situacijoje racionalu, kad organizacija savo praktikas grindžia silpnu pasitikėjimu arba net nepasitikėjimu ir daugiau dėmesio skiria kontrolei ir drausminamosioms priemonėms. Praktikoje tai pasireiškia didele darbuotojų kaita. Geriausiai tokius šalių santykius apibūdina *priešiškumas ir interesų skirtingumas* (žr. 4 pav.). Tokie santykiai gali tęstis ir būti pelningi. Vis dėlto, jeigu organizacija siekia konkurencingumo bei ilgalaikio vystymosi, tikslinga organizacijų etikos ir kitomis priemonėmis kurti aplinką, kuri skatintų darbuotojus tinkamai elgtis, o vadovams sukurtų racionalų pagrindą labiau jais pasitikėti.

Toks pasirinkimas yra strateginis: jis organizacijos reikalauja peržiūrėti ir, jei reikia, koreguoti, rekonstruoti savo vadybos filosofiją, vertybes, principus, suderinti su jais struktūrą ir praktikas. Viena svarbiausių sąlygų kuriant pasitikėjimą – taikyti aiškiai apibrėžtas, teisingas ir sąžiningas, t. y. nešališkas, depersonalizuotas žmoniškųjų išteklių vadybos praktikas, kurios gali būti grindžiamos ir etikos kodekso vertybėmis (jeigu jis sukurtas). Šiuo požiūriu svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų vertinimo praktika, kuri komunikuoja organizacijos nariams, už ką jie yra vertinami. Kitaip tariant, svarbu sukurti tokią sistemą, kurioje nauda, gaunama elgiantis etiškai, viršija naudą, gaunamą iš oportunistiško, nepatikimo elgesio. Šį skirtumą darbuotojai gali geriau suvokti organizacijos etikos mokymų metu. Šios praktikos padeda sukurti santykius, kurie leidžia socialinės sąveikos šalis įvardinti kaip „*skaičiuotojus*“, *vertintojus*.

Šiuo atveju labai svarbu, kad vadovų reikalavimai darbuotojams būtų pagrįsti, vengiama subjektyvių vertinimų, favoritizmo, piktnaudžiavimo galia. Priešingu atveju kalbėjimas apie etines vertybes bus vertinamas ciniškai, nesukels geidžiamų pasekmių – darbo kokybės gerėjimo ir nesukurs pagrindo didesniam pasitikėjimui.

Palyginus su priešišku šalių santykiais, „skaičiuotojų“ arba vertintojų santykiai leidžia sukurti pažinimu grįstą pasitikėjimą, kuris skatina savidiscipliną ir atsakingą požiūrį į darbą. Vis dėlto savireguliacijos poreikis šiuose santykiuose yra sukeltas išorinėmis priemonėmis, todėl juose dar nėra prielaidos emociniam pasitikėjimui formuotis. Šiame etape, siekiant toliau didinti pasitikėjimą ir keisti jo pobūdį, tam, kad būtų sukurtos tinkamos atlygio sistemos, kurios veiktų ir kaip netinkamo (neapsimokančio) elgesio prevencija, vadovams prireikia žinių apie darbuotojų vertybes, interesus, poreikius ir vertybinius prioritetus.



4 pav. Pasitikėjimo organizacijoje kūrimas organizacijų etikos priemonėmis

Šaltinis: Lāmsā ir Pučėtaitė (2006), papildyta autorių

Kadangi informacijos kiekis bei kokybė veikia poelgių numatomumo galimybes, reguliari, skaidri ir atvira *organizacijos komunikacija*, atskleidžianti, paaiškinanti, pagrindžianti darbuotojams organizacijos sprendimus, procesus, sistemas, jų reikalingumą, padaranti juos suprantamus, taigi ir priimtinius, yra viena esminių praktikų, padedančių vystyti patikimus santykius. Nuolatinė atvira komunikacija, DPS sistema gali motyvuoti darbuotojus tinkamai elgtis ir stiprinti tarpusavio pasitikėjimą. Šioje pakopoje vadovo ir darbuotojo santykiai perauga į *pažįstamųjų* santykius. Šiam procesui vykstant sėkmingai, organizacijoje formuojasi emocinio pasitikėjimo elementai. Tapti „pažįstamaisiais“ yra labai svarbu, kai organizacija plečiasi į kitas rinkas, ypač – kultūriniu požiūriu skirtingose visuomenėse, kur taikomos kitokios – „nesuprantamos“, „keistos“ tarpusavio santykių normos, jomis pagrindžiami sprendimai ir pan. (Dietz et al., 2010).

Darbuotojų dalyvavimu grindžiamos organizacijos praktikos padeda suderinti individo ir organizacijos tikslus, susitarti dėl visiems organizacijos darbuotojams galiojančių principų,

Įmonėje priėmus vienokius ar kitokius sprendimus, jie gali būti komentuojami, aptariami, tam yra sudaromos galimybės. Jeigu yra kokie nors didesni organizaciniai pakeitimai, rengiami atskiri susitikimai, žmonėms aiškinama – kas, kaip, kodėl. Pasikeitus vertybėms ar iškomunikavus kažkokią naują strateginę kryptį, visa informacija vėl po truputį nuo viršaus laipsniškai pateikiama ir pakankamai detaliai diskutuojama su žmonėmis. Tas pats ir su organizaciniais tikslais, jie palaipsniui transformuojami į komandų tikslus ir į žmonių asmeninius tikslus.

Tarptautinės IT įmonės vadovas

vertybių, normų, kurios užkerta kelią netinkamiems poelgiams. Tai sustiprina darbuotojų savireguliaciją ir atsakomybę už savo sprendimus bei poelgius, mažina vadovų kontrolės poreikį. Šioje pakopoje darbuotojo ir vadovo santykius galima apibūdinti kaip „*moralinių pažįstamųjų*“ santykius (Vasiljevienė, 2004). Vadovai, su savo darbuotojais susieti „moralinių pažįstamųjų“ santykiais, gali toliau stiprinti pasitikėjimą, rūpindamiesi savo darbuotojais ir atsižvelgdami į jų interesus, ieškodami ir darbuotojus, ir organizaciją tenkinančių sprendimų, vadybiniais metodais palaikydami aplinką, kurioje darbuotojams nenaudinga prarasti pasitikėjimą. Nors vadovo ir darbuotojų santykiai tokiose organizacijose pagrįsti objektyvumu ir racionalumu, juos apibūdina ir emocijos, kurios siejasi su etiniais abipusiškumo ir rūpesčio principais. Rūpesčiu grįstuose santykiuose vadovas, siekdamas organizacijos (ir jos narių) gerovės, atsakingai naudojasi jam suteiktais įgaliojimais: tai kuria didesnę tarpusavio pasitikėjimą, sudaro prielaidas komandiniam darbui ir įvairioms novatoriškumo formoms.

Apibendrintai, tokios praktikos tarp darbuotojų, tarp vadovo ir darbuotojo kuria *partneriškus, horizontalius* santykius, kuriems jau nebūdingas priešiškas ir kova už savo interesus. Juos apibūdina emocinis pasitikėjimas ir abiejų pusių interesus tenkinantys sprendimai, pasiekiami per dialogą. Dialogo proceso metu abi šalys įgyja gilesnių, anksčiau neišsakytų žinių viena apie kitą ir gali lengviau numatyti viena kitos veiksmus konkrečioje situacijoje. Abi gali lengviau ir greičiau planuoti savo veiksmus, kadangi jų vertybės yra panašios arba tapačios. Šiuo požiūriu labai svarbu, dėl kokių vertybių

organizacija susitaria. Jeigu jos narių veiklos vertinimo kriterijus yra tokia vertybė kaip profesionalizmas (išreiškia puikų savo pareigų, užduočių atlikimą), ji didina vidinį darbuotojų suinteresuotumą laikytis profesionalizmui priskiriamų vertybinių principų: įgyti žinių, nuolat jas tobulinti, vystyti tiek konkrečios profesijos specifinius, techninius įgūdžius, tiek sprendimų priėmimo kompetenciją, kuri svarbi kuriant įvairius inovacijų tipus.

Be to, kai darbuotojai jaučia ir tiki, kad organizacijos vadovų veikla ir sistemos yra integralios, t. y. kad deklaruojamos vertybės, skelbiama politika yra realiai įgyvendinamos, o vadovai

nuoširdžiai rūpinasi jų gerove ir yra motyvuoti siekti abipusės naudos, atsiranda emocinis pasitikėjimas. Kaip parodė Suomijos ir Lietuvos organizacijose atlikti etinių vertybių ir organizacinio novatoriškumo ryšio tyrimai (Novelskaitė et al., 2015; Pučėtaitė et al., 2015; Riivari ir Lāmsä, 2014), aukščiausių vadovų integralumas gali padidinti organizacijos proceso, elgesio ir strategijos novatoriškumą. Ši ryšį Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose stiprina organizacinis pasitikėjimas.

Sukurtas emocinis pasitikėjimas gali vėl įgyti racionalią – pažinimu grįstą formą: darbuotojai gali nuolat vertinti, skaičiuoti naudą, gaunamą dirbant organizacijoje, kurios darbuotojus sieja kokybiški

Santykių kokybė – tai atvirumas: aš galiu vadovui pasakyti viską, ką apie jį galvoju, ir man dėl to nieko nebus, nes tai yra mano nuomonė, o jis gali turėti kitą nuomonę. Šitas atvirumas yra betarpiškas bendravimas... Vadovas yra toks pat tavo kolega kaip sėdintis šalia, tai nėra kažkas, pas ką reikia belstis į akvariumą ir klausti – ar galima pas tave valandėlei?

IT įmonės projektų vadovas

santykiai, ir tai suvokdami išgyventi kitas teigiamas emocijas, kurios skatina atsiverti, išnaudoti savo gebėjimus kuriant idėjas ir jas paverčiant novatoriškais produktais, procesais, sprendimais, strategijomis.

Motivuodama savo darbuotojus siekti profesionalumo ir suteikdama jiems atitinkamą pripažinimą bei įvertinimą, organizacija palaiko ir palankią terpę pasitikėjimui augti: pelnęs vadovų ir bendradarbių pasitikėjimą, profesionalo reputaciją, kuri jam neša naudą, individas paprastai nenori jos

prarasti, todėl laikosi etinių elgesio standartų. Šiame etape organizacijos vadovų užduotis – vadybinti etišką organizacijos kultūrą ir naudoti tokias vadybos praktikas, kurios sudaro sąlygas darbuotojams elgtis patikimai.

Įpratus taip elgtis organizacijoje, tokie patys elgesio principai perkeliama į darbuotojų santykius su išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis ir motyvuoja organizacijas plėtoti socialinį tinklą – santykius su vartotojais, klientais, tiekėjais, bendradarbiavimą su tradiciškai konkurentais laikomomis šalimis, kad būtų įgyta prieiga prie retų ir vertingų išteklių, novatoriškų idėjų plėtojimą padedant išorės ekspertams ar novatoriškus produktus testuojant ir organizacijai grįžtamąjį ryšį apie jų tobulinimo galimybes teikiant vartotojams. Taigi pasitikėjimas, kaip teigia projektų pagrindu dirbančių komandų tyrinėtojai R. Shazi ir kt. (2015), yra esminis inovacijų kūrimo proceso elementas, padedantis valdyti oportunistišką, beatodairiškai rizikuojamą elgesį, technologines klaidas, nenumatytus darbo organizavimo ir finansinius sunkumus.

Vadinasi, įtvirtindamos partneriškus vadovų ir darbuotojų bei darbuotojų komandų santykius ir puoselėdamos etines organizacijos vertybes organizacijos gali sukurti emocinį pasitikėjimą ir paskatinti atsakingą organizacinį novatoriškumą. Dėl šios priežasties dėmesys šiems organizacijos veiklos aspektams yra svarbi inovacijų kūrimo ir konkurencingumo prielaida greta finansinio ir kitokio kapitalo, reikalingo ilgalaikiam organizacijos vystymuisi.

Literatūra

1. Brown, J. S. ir Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2 (1): 40–57.
2. Chatman, J. 1989. Improving interactional organisational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3): 333–349.

Etiško vadovo užduotis – sukurti terpę, kurioje žmogus iš esmės jaustųsi visavertis tiek emociškai, tiek specialybiniu požiūriu, tiek augimo prasme... Aš bandau ją įgyvendinti – sukurti ne kažkokį autoritarinį režimą, bet tokį, kuris įmetus žmogų į tą terpę skatina jį veikti, nesvarbu, kuriam versle ar kurioje kompanijoje. Jeigu žmogus per labai trumpą laiką tampa savarankiškas, tai mane džiugina, ir jeigu naujas darbuotojas po savaitės gali dirbti, tai yra geriau nei gerai.

Kūrybinės organizacijos vadovas

3. Dietz, G., Gillespie, N. ir Chao, G. T. 2010. Unravelling the complexities of trust and culture, in Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. ir Lewicki, R. J. *Organizational trust: a cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 3–41.
4. Dyne, L. Van, Graham, J. W. ir Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765–802.
5. Ellemers, N., Sleebos, E., Stam, D.D.P.W. ir De Gilder, D. 2013. Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, 24(1): 21–37.
6. Fernandez, S. ir Moldogaziev, T. 2013a. Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model. *Public Administration Management*, 73 (3): 490–506.
7. Fernandez, S. ir Moldogaziev, T. 2013b. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23: 155–187.
8. Fukuyama, F. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
9. Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organisations: the corporate ethics virtue model. *Journal of Organisational Behaviour*, 29: 923–947.
10. Lämsä, A.-M. ir Pučėtaitė, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: a European Review*, 15 (2): 130–141.
11. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21:135–172.
12. McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 24–59.
13. Medeišienė, R. A. 2015. Taikomuju teatro metodų galimybės tobulinant organizacijų etiką, iš Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A. ir Pušinaitė, R. *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos*. Vilnius: Akademinė leidyba.
14. Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. ir Cooper, B. 2014. Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: a case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123: 113–123.
15. Novelskaitė, A., Pučėtaitė, R. ir Markūnaitė, L. 2015. Tiesioginis etiškos organizacijų kultūros, lyderystės santykių kokybės ir medijuojantis organizacinio pasitikėjimo poveikis organizaciniam novatoriškumui, iš Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A. ir Pušinaitė, R. *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos*. Vilnius: Akademinė leidyba.

16. O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ir Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 487–516.
17. Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Pfeffer, J. ir Veiga, J. F. 1999. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13 (2): 37-48.
19. Pučėtaitė, R., Jasinskas, E. ir Pušinaitė, R. 2012. „Swedbank“ atvejis: augti atsakingai, iš Pučėtaitė, R. (sud.) *Atvejų studijos studentų profesinėje praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, pp. 73-100.
20. Pučėtaitė, R., Grincevičiūtė, S., Vilutytė, G., Dilys, M. ir Pušinaitė, R. 2015. Etinės organizacinio novatoriškumo ir inovacijų prielaidos, iš Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A. ir Pušinaitė, R. *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos*. Vilnius: Akademinė leidyba.
21. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Lāmsā, A.-M. ir Riivari, E. 2015. The relationship between ethical organisational culture and organisational innovativeness: Comparison of findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics* (spaudoje).
22. Riivari, E., Lāmsā, A.-M., Kujala, J. ir Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15 (3): 310–331
23. Riivari, E. ir Lāmsā, A.-M. 2014. Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124 (1): 1–17.
24. Saunders, M. N. K., Dietz, G. ir Thornhill, A. 2014. Trust and distrust: polar opposites, or independent but co-existing. *Human Relations*, 67 (6): 639–655.
25. Shazi, R., Gillespie, N. ir Steen, J. 2015. Trust as a predictor of innovation network ties in project teams. *International Journal of Project Management*, 33: 81–91.
26. Trevinõ, L. K., Nieuwenboer, den N. A. ir Kish-Gephart, J. J. 2014. (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65: 635–660.
27. Vasiljevienė, N. 2004. *Etikos infrastruktūros diegimas sveikatos priežiūros organizacijose*. Vilnius: VU.
28. Wang, C. L. ir Ahmed, P. K. 2004. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4): 303–313.
29. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ir Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23 (3): 513–530.

30. Wieland, J. 2003. ValuesManagementSystemZfW: A new standard for values driven management, in Wieland, J. (ed.) *Standards and audits for ethics management systems: The European perspective*. Berlin: Springer, pp. 3–23.
31. Wieland, J. 1999. *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.