MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

ELENA LADYGINA

DEMASKAVIMO („ŠVILPUKO PŪTIMO“) REIŠKINYS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE IR JO SKLAIDOS PROBLEMOS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. N.Vasiljevienė

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS

VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

DEMASKAVIMO („ŠVILPUKO PŪTIMO“) REIŠKINYS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE IR JO SKLAIDOS PROBLEMOS

Viešojo administravimo veiklos audito magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Vadovė

..... Prof. N. Vasiljevienė

2009 12

Recenzentas

.....

2009 12

Atliko

VKAmd8-01 gr. stud.

..... E.Ladygina

2009 12 15

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮŽANGA 8
1. VERSLO ETIKOS INSTITUCIONALIZACIJA 11
1.1 Organizacijų etika 11
1.2 Etikos institucionalizacija ir pagrindiniai jos struktūriniai elementai 13
1.3 „Įstatympaklusnumas“ kaip etikos istitucionalizacijos elementas 15
2. DEMASKAVIMO, “ŠVILPUKO PŪTIMO “ REIŠKINYS 18
2.1 “Švilpuko pūtimo“ reiškinys – rizikos valdymo priemonė 18
2.1.1 „Švilpuko pūtimo“ samprata 18
2.1.2 “ Švilpuko pūtėjas“. Moraliniai „švilpiančiojo “ konfliktai 20
2.1.3 „Švilpuko pūtimo“ procesas 23
2.2 Mobingo reiškinys 27
3. „ŠVILPUKŲ PŪTIMO“ PROCESO DIEGIMAS ORGANIZACIJOSE 32
3.1 Etikos institucionalizavimo procesas 32
3.1.1 Organizaciniai įsipareigojimai 33
3.1.2 Stiprios etinės kultūros organizacijos 35
3.1.3 Organizacijos vertybių sistema 36
3.2 „Švilpuko pūtimo”, kaip etikos infrastruktūros elemento, diegimas organizacijoje 37
4. DEMASKAVIMO („ŠVILPUKO PŪTIMO”) REIŠKINIO LIETUVOS ORGANIZACIJOSE BEI JO SKLAIDOS PROBLEMŲ TYRIMAS 42
4.1 Tyrimo metodologija 42
4.2 Statistinė duomenų analizė ir apibendrinimas 42
4.2.1 Respondentų demografinės charakteristikos 44
4.2.2 Susidūrimas su etinėmis problemomis bei etinių refleksijų priklausomybė nuo lyties 45
4.2.3 Organizacijos darbuotojų požiūris į neetiško elgesio atskleidimą 48
4.2.4 Organizacijos interesai ir neetiško elgesio atskleidimas 49
4.2.5 Organizacijos interesų ir pareigų, išsilavinimo bei darbo stažo priklausomybės palyginimas VS ir PS 50
4.2.6 Kiekvieno darbuotojo pareiga atskleisti neetišką elgesį 51
4.2.7 Žinios apie neetiško elgesio atskleidimo atvejus 52
4.2.8 Priežastys, dėl kurių neetiškas elgesys neatskleidžiamas 53
4.2.9 Reakcija, kurios gali tikėtis demaskuojantis asmuo 54
4.2.10 Priemonės, galinčios geriausiai apriboti neetišką elgesį 55

4.2.11 Priemonės, kurios paskatintų atskleisti neetišką elgesį..... 56
IŠVADOS 60
REKOMENDACIJOS 61
LITERATŪRA 64
ANOTACIJA 68
ANOTATION 69
SANTRAUKA 70
SUMMARY 71
PRIEDAI 72

PRIEDAI

1 Priedas. Legitimumo orientacijos.....72
2 Priedas. Horizontalių santykių modelis.....73
3 Priedas. Vertikalių santykių modelis.....74
4 Priedas „Švilpuko pūtimo proceso“ schema..... 75
5 Priedas Klausimynas.....76
6 Priedas Organizacijos interesų bei užimamų pareigų palyginimas VS ir PS.....79
7 Priedas Organizacijos interesų bei išsilavinimo palyginimas VS ir PS.....80
8 Priedas Organizacijos interesų bei darbo stažo palyginimas VS ir PS.....81

LENTELĖS

1 Lentelė. Legitimumo orientacijos.....72
2 Lentelė. Klausimai, svarstomi prieš „švilpiant“.....22-23
3 Lentelė. Respondentų socialdemografinės charakteristikos.....44
4 Lentelė. Organizacijos interesų bei užimamų pareigų procentinės išraiškos VS.....79
5 Lentelė. Organizacijos interesų bei užimamų pareigų procentinės išraiškos PS 79
6 Lentelė. Organizacijos interesų bei išsilavinimo palyginimo procentinės išraiškos VS.....80
7 Lentelė. Organizacijos interesų bei išsilavinimo palyginimo procentinės išraiškos PS.....80
8 Lentelė. Organizacijos interesų bei darbo stažo palyginimo procentinės išraiškos VS.....81
9 Lentelė. Organizacijos interesų bei darbo stažo palyginimo procentinės išraiškos PS.....81
10 Lentelė. Nenoro demaskuoti neetiškus poelgius priežastys.....53
11 Lentelė. Priemonės, geriausiai ribojančios neetišką elgesį.....56
12 Lentelė. Veiksniai, kurie paskatintų atskleisti neetišką elgesį.....57

PAVEIKSLAI

1 pav. „Įstatympaklusnumo“ modelis 16
2 pav. Horizontalių santykių modelis.....73
3. pav Vertikalių santykių modelis.....74
4 pav. „Švilpuko pūtimo“ proceso schema.....75
5 pav. Į tikslą (rezultatą) orientuotos organizacijos modelis.....39
6 pav. Vertybių vadyba – socialinės tikrovės (re)konstravimo būdai.....40
7 pav. Susidūrimas su etinėmis problemomis profesinėje veikloje (VS).....46
8 pav. Susidūrimas su etinėmis problemomis profesinėje veikloje (PS).....47
9 pav. Nuomonės apie neetiško elgesio atskleidimą organizacijoje.....48
10 pav. Organizacijos interesai ir neetiško elgesio atskleidimas.....49
11 pav. Darbuotojo pareiga atskleisti neetišką elgesį 51
12 pav. Žinios apie neetišką elgesį atskleidusius asmenis.....52
13 pav. Reakcija, kurios gali tikėtis demaskuojantis asmuo.....54

ĮŽANGA

Temos naujumas ir aktualumas. „Švilpuko pūtimo“ (demaskavimo, piktnaudžiavimo ir negerovių atskleidimo) tema bei su ja susiję sunkumai yra plačiai diskutuojami daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių ne tik teoriniame lygmenyje, kuris jau seniai yra labai toli pažengęs, bet taip pat ir praktikoje. „Švilpuko pūtimo“ problema nagrinėjama ir Lietuvoje, tačiau mūsų aplinkoje šis reiškinys sunkiai adaptuojamas bei susiduria su daugeliu problemų. Moksliškai daugelyje šalių yra ištirti ir nustatyti modeliai bei būdai, kaip šį reiškinį diegti, keisti žmonių mąstymą bei vertybes, tačiau praktiškai mūsų šalyje negalime to efektyviai pritaikyti. Šiuos teiginius iliustruoja bei pagrindžia Lietuvoje klestinti ydinga praktika, piktnaudžiavimas savo padėtimi, neetiškas elgesys tarnyboje bei kasdienėje veikloje. Šiomis dienomis ypatingai dažnai girdime ir matome tokias realijas daugelyje gyvenimo sričių. Nagrinėjama tema yra be galo aktuali tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus aplinkai. Lietuvos organizacijose bei įmonėse, ypatingai viešajame sektoriuje, veikla bei elgesys reglamentuojami teisės aktų, elgesio kodeksų bei pareigybinių nuostatų, tačiau matome, jog dažnai jie yra tik formalumas, kuris turėtų užtikrinti sąžiningą bei garbingą veiklą. Turime antikorupcines programas, kurios taip pat duoda gana menkus rezultatus. Nusikopijavę etikos kodeksus bei kitus etikos infrastruktūros elementus diegiame juos kasdienėje veikloje, nesuvokdami kokia svarbą jie turi, svarbiausia yra tai, jog šios priemonės nėra pritaikytos mūsų aplinkai bei konkrečių organizacijų poreikiams. Etinės vertybės bei etiško elgesio normos neturi būti „numetamos“ iš viršaus į apačią, nesuvokiant jų prasmės bei reikiamybės, jos turi būti diegiamos pagrindžiant diskursu, o „švilpuko pūtimo“ reiškinys turi veikti kaip rizikos valdymo bei vadybos optimizavimo priemonė. Tačiau čia reikia koreguoti bei keisti įsisenėjusį požiūrį bei „nukabinti“ skundiko etiketę, kuri mūsų visuomenėje asocijuojasi su neigiama praktika.

Tyrimo problema. Atsižvelgiant į šias realijas, išsikelta darbo bei tyrimo problema - kokius veiksnius bei priemones pasitelkti, norint skatinti viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų nesitaikstymą su neetišku elgesiu, bei kurti jo atskleidimui – „ švilpuko pūtimui“ palankią aplinką? Šio reiškinio problematika labai sudėtinga, o pats klausimas kelia begalę diskusijų bei sunkumų. Suvokiame, jog korupcija, neetiškas elgesys turėtų būti demaskuojamas ir netoleruojamas, tačiau susiduriant su konkrečia situacija, kyla daug dvejonių bei nuogąstavimu, sulaikančių nuo pilietinės pareigos. Norint išvengti tokių situacijų tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuje elgesio normos bei modeliai turi būti kuriami ir pritaikomi būtent mūsų aplinkos bei patirties žmonėms. Etiškas elgesys yra deklaruojamas daugelyje veiklos sričių, tačiau girdime ir matome, jog etikos infrastruktūros sistema neveikia. Norėdami užkirsti ydingai praktikai kelią, turime galvoti apie

prevencijos priemones, šiuo atveju „švipluko pūtimą“, bei tinkamos aplinkos šiam reiškiniui sukūrimą.

Tyrimo objektas. Šiame tyrime pasirinktas objektas ― „Švilpuko pūtimo“ reiškinys Lietuvos organizacijose bei jo sklaidos problemos.

Tyrimo tikslas. Atitinkamai iš šios problematikos bei pasirinkto tyrimo objekto keliamas tikslas ― įvertinti Lietuvos piliečių (viešųjų bei privačių organizacijų darbuotojų) požiūrį į „švilpuko pūtimo“ reiškinį, jo realizacijos galimybes ir priemones, kurios padėtų šį reiškinį įdiegti, taip kuriant prevencinę neatsakingo elgesio sistemą

Tyrimo uždaviniai

Šiam tikslui įgyvendinti išsikėlėme ir atitinkamus tyrimo uždavinius:

1) Aptarti teorines galimybes bei priemones, kurių pagalba galima būtų diegti „švilpuko pūtimo“ reiškinį organizacijose;

2) palyginti bendrąją situaciją nagrinėjamais klausimais viešojo bei privataus sektoriaus organizacijose;

3) sociologinės apklausos būdu surinkti duomenis ir įvertinti piliečių etines refleksijas;

4) išsiaiškinti respondentų nuostatas „švilpuko pūtimo“ atžvilgiu;

5) nustatyti veiksnius, kurie padėtų apriboti neetišką elgesį organizacijose;

6) atlikus tyrimą, nustatyti kokios priemonės paskatintų, padrąsintų asmenis atskleisti piktnaudžiavimą;

7) pateikti rekomendacijas ar modelius, kurių pagalba organizacijose būtų sėkmingai diegiamas „švilpuko pūtimo“ reiškinys ― etikos infrastruktūros elementas.

Tyrimo hipotezė. Atsižvelgdami į esama situaciją išsikėlėme hipotezę, jog Lietuvoje nėra paruošta tinkama terpė „švilpuko pūtimo“ reiškiniui.

Tyrimo metodika. Pasirinktas kokybinis tyrimas, siekiant rasti naujų idėjų, kaip tobuliau organizuoti veiklą užsibrėžtam tikslui pasiekti, bei kaip ją organizuoti ir pritaikyti mūsų poreikiams bei esamai situacijai. Rengiantis tyrimui buvo atlikta nuodugni literatūros analizė, apžvelgtas Lietuvoje vykdytas tyrimas bei kitų šalių patirtis. Tyrimas organizuotas viešojo bei privataus sektoriaus organizacijose, siekiant išsiaiškinti esamas tendencijas, bei veiksnius, kurie būtent Lietuvos organizacijose padėtų įdiegti „švilpuko pūtimą“ kaip prevencinę priemonę bei esant būtinybei skatintų „švilpti“. Tyrime taip pat siekta išsiaiškinti bei palyginti viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų pozicijas, kurios padėtų parengti atitinkamas rekomendacijas. Respondentai apklausai buvo pasirinkti netikimybinės atrankos būdu, vadovaujantis atsitiktinės bei patogiosios atrankos principais. Rezultatams gauti panaudotas jau patikrintas instrumentarijus, anketa, sudaryta remiantis Lietuvoje Rasmos Freitakienės 2000-2001m. atliktu tyrimu. Kai kurie

klausimai sudaryti remiantis atlikto tyrimo duomenimis bei panaudoti nauji, leidę išsiaiškinti pozicijas mums aktualiais klausimais. Tyrimo rezultatams apdoroti naudota Microsoft Office Exel bei statistinių tyrimų duomenų apdorojimo SPSS programos.

Darbo rezultatai. Išanalizavę tyrimo rezultatus, visų pirma patvirtinome išsikeltą hipotezę, jog tinkama terpė „švilpuko pūtimo“ reiškiniui nėra paruošta. Palyginę viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų gautus rezultatus, nenustatėme reikšmingų skirtumų, apart vieno – viešojo sektoriaus respondentai linkę atsakomybę už neetiško elgesio atskleidimą dažniau „atiduoti“ organizacijai, kai tuo tarpu privataus sektoriaus respondentai, dažniau linkę manyti, jog tai ne organizacijos reikalas. Jie teigia, jog dažniau prisiimtų asmeninę atsakomybę. Nustatėme, jog tiek viešoje, tiek ir privačioje erdvėje tyrime dalyvavę asmenys dažnai susiduria su etinėmis problemomis ir mano, jog jas spręsti reikia, o neetišką elgesį atskleisti taip pat privalu. „Švipluko pūtimo“ tema yra gana atsargiai vertinama bei manoma, jog išdrįsus atskleisti neetišką elgesį, respondentai susilauktų neigiamų pasekmių darbe, taptų keršto auka bei būtų laikomi skundikais. Išanalizavę gautus atsakymus, galime tvirtai teigti, jog svarbiausi veiksniai, kurie apribotų neetišką elgesį yra teigiamas vadovų pavyzdys bei etinis darbuotojų lavinimas. Labai svarbi respondentų nuomonė išsiaiškinant veiksnius, kurie esant būtinybei paskatintų „švilpti“. Čia vėlgi aiškios tendencijos, kur svarbiausia tvirta vadovų nuostata prieš piktnaudžiavimą, organizacinis palaikymas nesitaikstyti su neetišku elgesiu bei žinojimas, jog nebus kerštaujama.

Išanalizuota teorinė medžiaga bei gauti tyrimo rezultatai leido pateikti rekomendacijas, pritaikytas mūsų šalies situacijai bei organizacijų gyvenimui. Visų pirma svarbu suvokti etiško elgesio svarbą bei sukurti ir įdiegti reikalingas prevencijos priemones jam išsaugoti. Naudojantis pateiktomis rekomendacijomis, kiekviena organizacija, naudodama jai tinkamus vadybos metodus bei modelius, gali keisti žmonių mąstymą bei pozicijas, kurti socialiai atsakingas organizacijas ir diegti elgesio apsaugos bei prevencijos priemonę – „švilpuko pūtimą“.

1. VERSLO ETIKOS INSTITUCIONALIZACIJA

Norint nagrinėti ir gilintis į etikos bei „švilpuko pūtimo“, kaip etikos infrastruktūros elemento, institucionalizavimą įmonėse, instrumentus, kurie padėtų tai įgyvendinti, pirmiausiai apžvelgsime įmonių/organizacijų etiką, jos ypatumus pasaulyje ir Lietuvoje, priežastis, sąlygojusias naujos disciplinos atsiradimą, poreikį etiškai elgtis ne tik kasdieniame gyvenime,bet ir versle. Organizacijų etika šiek tiek skirtingu laikotarpiu užgimė įvairiose šalyse, taip pat buvo sąlygota ir skirtingų priežasčių, tačiau etiško elgesio poreikis bei jo neišvengiamybės suvokimas jau apėmęs didžiąją dalį ne tik viso pasaulio, bet ir mūsų visuomenės.

1.1 Organizacijų etika

Verslo/organizacijų etika kaip atskira disciplina jau keletą dešimtmečių vystosi pasaulyje. Ieškodami organizacijų etikos kaip atskiros disciplinos lopšio, nukeliautume į Vakarus, ten ji studijuojama ir efektyviai taikoma jau nebe vieną dešimtį metų.

Žvelgiant per mūsų šalies gyventojų prizmę, verslo etika ir jos procesai gerokai atsilieka, tačiau šiai disciplinai skiriama vis daugiau dėmesio, jos poreikis grindžiamas ne tik socialiniais aspektais, tačiau „šiai disciplinai taip pat stengiamasi suteikti akademinį statusą, moksliškai ją pagrįsti bei padidinti jos vaidmenį ekonominiuose santykiuose“ (N. Vasiljevienė, 2003, 213psl.).

Verslo etika yra siejama su geru ar blogu, teisingu ar neteisingu elgesiu bei praktika. (Ronald R. Sims, 2003, 15 psl.). Be abejo reikia paminėti, jog taip kaip kiekvienas individas skirtingai supranta kas yra gerai ar blogai, taip ir kiekvienoje šalyje, kultūroje, versle ar organizacijose atrasime tam tikrų skirtumų, tačiau bendri principai ir moralinės normos visgi išlieka visuotini, nors labai svarbu atsižvelgti į daugelį įtakų, kurios gali skirtingai suformuoti tam tikrą supratimą bei vertinimą tam tikrais klausimais. „Esminis verslo etikos bruožas yra pusiausvyros tarp etiško elgesio ir pelningos veiklos išlaikymas. Verslo etikoje didžiausia vertybė – veiklos efektyvumas: neefektyvu, nuostolinga, neoptimalu tolygu nepadoru, neatsakinga, nepatikima (t.y. neetiška)“. (Vasiljevienė, 2002, p. 214-215). Šis teiginys pagrindžia verslo etikos reikalingumą ir poreikį – verslas negali būti pelningas be etikos. Visas mechanizmas organizacijose/įmonėse kuriamas taip, kad neetiškas elgesys ne tik negalėtų, bet ir neduotų naudos, o derami, tinkami veiksmai būtų skatinami.

Lietuvių autoriai, nagrinėjantys verslo etikos tematiką, savo veikaluose (Vasiljevienė,Vyšniauskienė, Kundrotas ir kt.) akcentuoja mūsų kultūroje įsigalėjusį prieštaravimą tarp etikos ir verslo sąvokų kaip nesuderinamų. Minėtieji autoriai apibendrintai pateikia lietuvių

nuostatas diskutuojant apie verslą ir etiką. Mūsų visuomenėje (šiuo metu nuomonė bei nuostatos po truputį kinta) iš senesniųjų laikų likęs palikimas, jog verslas yra „nešvarus reikalas“, apipintas melagystėmis, sukčiavimu ir jis negali remtis bei vadovautis etišku elgesiu. “Daugeliui pati formuluotė „verslo etika“ ilgai atrodė arba dar ir dabar tebeatrodo esąs oksimoronas (pagal prasmę nesuderinamas, logiškai prieštaringas sąvokų junginys). Ne visi bei ne visur iki šiol pripažįsta tai, jog formuluotė „verslo etika“ turi prasmę, o ką jau kalbėti apie jos pritaikomumą profesijoms: <...>“ (Vasiljevienė, 2006, p.77). „Ar pats verslo etikos terminas nekelia neigiamų asociacijų, susijusių su sąmonėje įsišaknijusiu tariamu šių žodžių nesuderinamumu? Šio nesuderinamumo priežastis akivaizdi – ne sąvokos, o jas įkūnijantys žmonės“ (Vyšniauskienė, Kundrotas, 2002, p. 24). Abiejuose minėtuose veikaluose randame ir paprieštaravimą neteisingai nusistovėjusiai nuomonei, kad verslas šiais laikais be etikos neįmanomas, galbūt Lietuvoje dar daug kur šias nuostatas reikia diegti, tačiau išsivysčiusiose šalyse, bei didelėse kompanijose tai jau yra neginčytinas faktas. „Tarp verslo ir etikos yra labai stiprus ryšys, kurį iliustruoja machinacijų versle atkleidimas ir viešas pakelbimas bei ryški visuomenės reakcija į tai; populiarių grupių susiformavimas; susirūpinimas verslo būkle, išreikštas konferencijų, seminarų rengimu, publikacijomis laikraščiuose bei žurnaluose, etikos kodeksų kūrimu, verslo organizacijose“ (Vyšniauskienė,Kundrotas, 2002, p.24). Verslo etika yra vadybos disciplina, kuri naudojant tinkamus vadybos mechanizmus yra diegiama, institucionalizuojama organizacijose.

Priežastys, paskatinusios domėtis, nagrinėti, bei diegti verslo/organizacijų etiką įvairiose šalyse taip pat skirtingos. Pirmiausiai šios problemos buvo pradėtos nagrinėti ir jomis imta domėtis Vakarų pasaulyje. Susidomėjimą verslo etika lėmė keletas priežasčių. Pirmiausiai apžvelgdami tris dešimtmečius galime daryti išvadą, jog susidomėjimas verslo etika smarkiai augo kiekvieną dešimtmetį, ir antroji priežastis, lėmusi smarkų poreikį atkreipti dėmesį į verslo etiką, ne vienas į viešumą iškeltas piktnaudžiavimo ir neetiško elgesio skandalas. Be abejo, didelį vaidmenį suvaidino didžiulis iš to kilęs visuomenės susidomėjimas, kuris greitai išaugo į „maniją“, kuri buvo stimuliuojama keleto skandalingų atvejų, „keisų“(ang. cases). Ne vienas didžiulis skandalas, dar didesnės prarastos pinigų sumos, sumokėtos baudoms, verslo gigantų bankrotai paskatino susimąstyti bei imtis priemonių, reguliuojant verslo skaidrumą Vakarų pasaulyje. R. R. Sims savo veikale „Ethics and Corporate Social Responsibility-Why Giants Fall“ 2003 smulkiai aprašo JAV verslo gigantų Enron‘o bei didžiulės ir visame pasaulyje garsios audito kompanijos „Artur Anderson“ bankrotą bei jį lėmusias priežastis. Autorius rašo, jog vadovavimo nesėkmės yra labai smarkiai susiję ir galima teigti sąlygotos etinių nesėkmių, organizacijos kultūros bei etikos, atsakomybės prieš suinteresuotus asmenis trūkumo arba tiesiog nebuvimo. Veikale pateikiamos

priežastys bei pozicija, jog mūsų laikmetyje klaidingi žingsniai, padaryti nesivadovaujant etikos principais versle, beveik visada baigiasi įmonės bankrotu, jei ne blogiau (p.11).

Kiek vėliau šie procesai ėmė skverbtis į Europą, o dar vėliau ir į Lietuvą. Be abejo, priklausomai nuo šalies, jos padėties, istorijos bei piliečių mentaliteto. Mūsų šalyje, kaip jau minėjome, etika ir verslas ilgai buvo prieštaraujantys vienas kitam veiksniai. Lietuvoje verslo, organizacijų etika sparčiau pradėjo vystytis įstojus į Europos sąjungą, kai „ Lietuvos reformavimas pagal Europos Sąjungos struktūros pavyzdžius privertė pertvarkyti visas institucines sistemas, o naujos teisinės tvarkos perėmimas kartu sukėlė poreikį intensyviau diegti organizacinę etiką. Tačiau ją suprasti trukdo visos visuomenės mąstu įsigalėję senieji stereotipai, susiję su etika; šiuo metu galima pastebėti tiesiog akivaizdžią dalykinės etikos žinių stoką“ (Vasiljevienė, 2006, p.28-29). Visgi, remiantis autorės žodžiais Lietuvoje dar labai trūksta reikiamos informacijos, trūksta literatūros, nėra išplėtoti tyrimai aptariamoje srityje, o praktikams visgi pritrūksta ir gilesnių bei išsamesnių teorinių sociologijos, vadybos, šiuolaikinės etikos žinių, be kurių nėra galimybės įsigilinti ir sistemiškai suvokti profesinių problemų.

Apžvelgę situaciją visi matome trūkumus mūsų šalyje bei visuomenėje. Sunku pakeisti nusistovėjusią nuomonę bei „įkaltus“ stereotipus, kuriuos keisti ir koreguoti galime tik pasitelkdami vadybos modelius bei metodus. Vien tik kalbėdami apie etišką elgesį tiek kasdieniame gyvenime, tiek, mūsų aptariamu atveju organizacijose/įmonėse, nieko nepakeisime. Svarbu aktyviai ir efektyviai diegti etikos infrastruktūrą įmonėse, versle, o tai bendrai galime pavadinti etikos institucionalizacija, kurią smulkiau nagrinėsime tolesniame skyrelyje.

1.2 Etikos institucionalizacija ir pagrindiniai jos struktūriniai elementai

Šiuolaikinėje sparčiai besivystančioje visuomenėje nebegalime nagrinėti įmonės be individo ir individo be įmonės, jie yra vienas nuo kito neatsiejami. Šiandieninėje diskusijoje jau kalbame apie organizacinę santvarką, apie organizacijas, kurios apjungia individus bendrai veiklai bei bendram tikslui. Atsiradus tokiems pokyčiams nebegalime pasikliauti kiekvieno individo moraline atsakomybe bei etinėmis normomis atskirai nuo organizacijos, taigi lygiagrečiai vykstantiems procesams privalome kalbėti apie organizacinę etiką, jos būtinybę.

Norint įdiegti etikšką elgesį organizacijoje, ne tik jos nariams, bet jų sąveikoms bei struktūroms, vien kalbų lygmenyje, be abejo nieko, nepavyks. Nagrinėdami tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių literatūrą daug kur sutinkame teiginį, jog verslo etika yra vadybos disciplina ir siekiant sėkmingai įdiegti etikos normas bei jas atitinkantį elgesį reikia pasitelkti vadybos metodus. Pakeisti nusistovėjusias normas bei elgesį yra be galo sunku. Žmogus negali būti priverstas elgtis

vienaip ar kitaip, jis turi žinoti kodėl to iš jo reikalaujama. Norėdami propaguoti ir skatinti etišką elgesį, turėtume diskursu pagrįsti, kodėl jis yra tinkamas ir naudingas. „Gryno apeliavimo į individų sąžinę ir garbę neužtenka – reikia gerai apgalvotų, sistemingų, metodologiškai pagrįstų, institucišKai įtvirtintų veiksnių, kurie iš tikrųjų suponuotų stiprią motyvaciją elgtis garbingai. <...> Todėl organizaciniu lygmeniu turi veikti stimulai gerinti prekių ar paslaugų kokybę, o ne šiaip didinti paslaugų apimtį ir kainą. Nors daugelio profesionalų sąžinė neleidžia jiems elgtis taip, kad savo veiksmais pakenktų klientui (visuomenei), vis dėlto tai šiandien jau negali būti palikta kiekvieno sąžiningumui – formuojamas organizacinis sąžiningumas - integralumas“ (Vasiljevienė, 2006, p. 31).

Taigi prieiname prie to, kad etika turi būti įdiegta įmonėse, organizacijose, ji turi būti institucionalizuota. Daugiausiai literatūros Lietuvoje šia tema ir randame profesorės darbuose, taip pat verslo/taikomosios etikos centro leidžiamoje literatūroje. Prieštaraujančių teiginių bei nuomonių nesutikome ir JAV autoriaus Ronald R. Sims monografijoje. Daugumos autorių darbuose institucionalizacija reiškia etikos diegimą įmonėse oficialiai priimant ir laikantis reikalavimų bei etikos normų kasdienėje veikloje. Etika tokiu būdu įtraukiama į visus organizacijoje vykstančius procesus, į organizacijos politiką nuo aukščiausiųjų iki žemiausiųjų valdančiųjų sluoksnių, pasitelkiant į pagalbą įteisintus elgesio kodeksus ir etiką skiepijant kiekvienam darbuotojui, kiekvienai grandžiai.

Etikos institucionalizavimo teorijoje bei praktikoje labiausiai pažengusi yra JAV. Etikos insitucionalizavimą, JAV autoriai skirsto į ilgalaikį ir einamąjį. Ilgalaikiams veiksmams priskiriamas mokymasis arba jeigu yra reikalinga „persimokymas“ (ang. relearning). Svarbiausia yra ne tik sukurti etikos kodeksą, tam tikras taisykles, bet jas paaiškinti, pagrįsti jų reikalingumą bei teisingumą. Šią nuomonę savo darbuose pateikia ir jau anksčiau minėtieji lietuvių autoriai. Svarbius institucionalizavimo struktūros elementus sudaro etikos komitetai, etikos mokymai bei seminarai, elgesio kodeksai, kurie be elgesio apibūdina ir bendrą organizacijos vertybių politiką, atskleidžia organizacijos tikslus, o taip pat nurodomos gairės, kurios, vadovaujantis priimtinais elgesio principais, padeda priimti sprendimus (Ronald R. Sims, 2003, p.234-235).

Norėtume apžvelgti keletą etikos institucionalizavimo struktūtos elementų, kuriuos savo darbuose išskiria ir užsienio autoriai. Verslo etikos istitucionalizacijos struktūrą sudaro: etikos kodeksai; etikos komitetai; konsultantai, advokatai, tarnautojai ir direktoriai, teikiantys informaciją etikos klausimais; „karštosios“ telefono linijos (organizacijos viduje), skirtos etikos klausimams spręsti ir analizuoti; biznio (taikomosios) etikos centrai - dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, jungiančios mokslininkų ir verslo praktikų pastangas analizuoti bei diegti organizacijų etiką; etikos mokymas; apvaliojo stalo susitikimai ir diskusijų rateliai, etinis auditas;

koreliuojantys su etikos kodeksais vyriausybės nutarimai, teisės aktai; vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti.

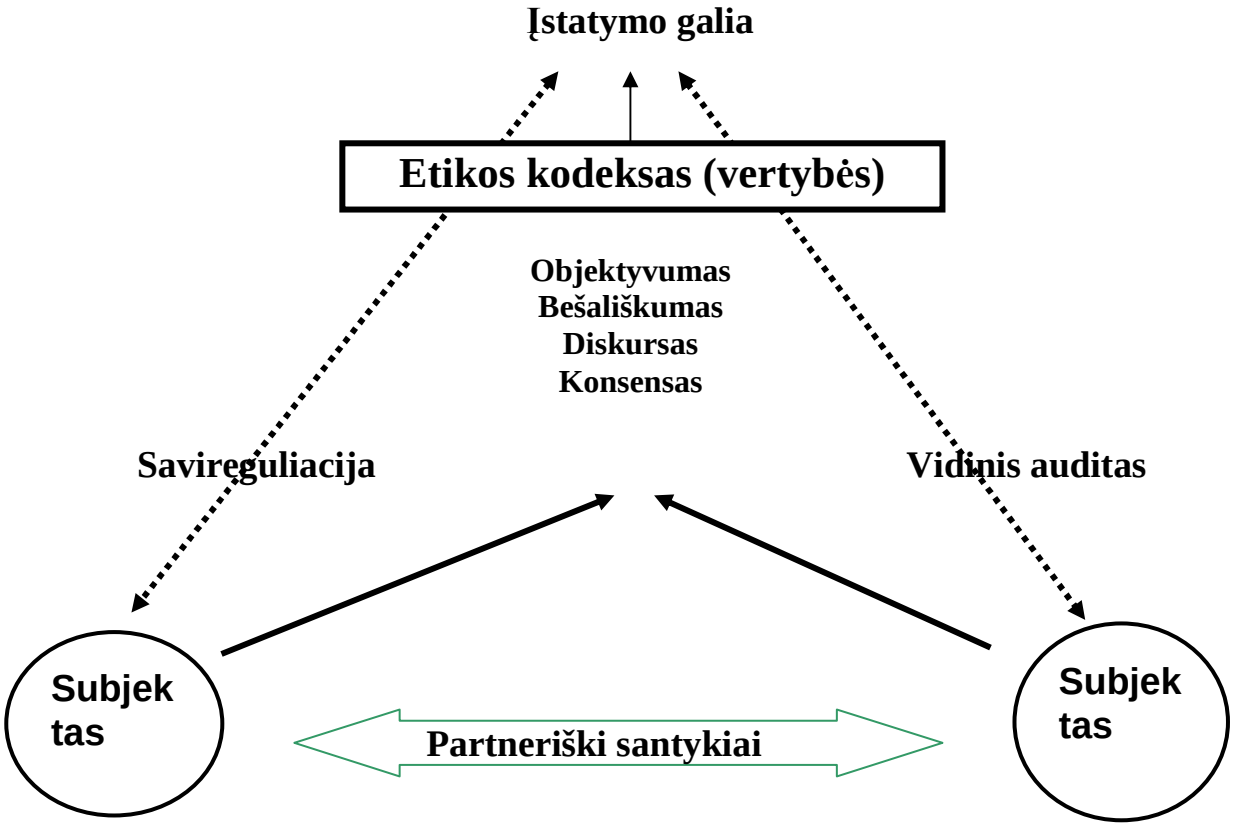
Norėtume atkreipti dėmesį ir paminėti, jog visus šiuos procesus, bei etikos institucionalizavimą paspartintų kiekvienos šalies vyriausybė, priimdama tam tikrus nutarimus, palaikančius etikos reikalavimus. Be abejonės labai svarbu, kad tokie nutarimai turėtų tam tikrą prievartos galią. Čia jokiu būdu nenorime pasakyti, jog prievarta turi būti pažeidžianti individų laisvę ar teises, tiesiog svarbu, kad būtų nustatyti tam tikri metodai, kurie įpareigotų elgtis būtent taip, kaip privaloma, kaip reikalinga.

1.3 „Įstatympaklusnumas“ kaip etikos istitucionalizacijos elementas

Kalbant apie etikos diegimą organizacijose/įmonėse, jos institucionalizavimą, svarbu paminėti aprašomą ir nagrinėjamą „įstatympaklusnumo“ dorybės diegimą į organizacijos kasdienę veiklą. Šiuo metu minėtasis elementas jau yra įtrauktas į mūsų aptartų etikos elementų gretas. Apžvelgdami netgi šiomis dienomis (kai jau atrodo bandome vadovautis etikos principais, turime begalę etikos kodeksų, kurie turėtų įpareigoti laikytis juose deklaruojamų elgesio taisyklių) spaudos antraštes, nuolat susiduriame su korupcijos, grobstymo ir etc. atvejais. Galime įžvelgti stiprų ryšį tarp šių akibrokštų, kurie ir parodo kad neparengta terpė etikos diegimui bei jos propagavimui ir „įstatympaklusnumo“ vertybės nebuvimo. Neturėdami šios vertybės ir visų pirma jos neįdiegę, vargu ar galime tikėtis, jog efektyviai veiks kiti etikos infrastruktūros elementai. Užsienio valstybėse ši dorybė jau seniai įdiegta, kai tuo tarpu pas mus tai yra vienas iš pagrindinių trūkumų, kuris niekaip nepalieka mūsų visuomenės kasdienybės ir neleidžia tinkamai kurti „doros“ sistemos. Apie dabartinę situaciją Lietuvoje tikslių duomenų pateikti negalime, tačiau 2000-2001 metais lietuvių autorių atliktame tyrime (žiūrėti priedą nr.1, lent. nr. 1) buvo užduodamas paklusnumo įstatymui klausimas ir rezultatas buvo „ne mūsų naudai“, net 45% respondentų buvo įsitikinę, jog paklusti įstatymui nėra būtina, galime paminėti ir 12%, kurie įsitikinę, kad jei įstatymas yra neprotingas, jam paklusti netgi nereikia, kai tuo tarpu mūsų kaimynai lenkai gerokai toliau pažengę šiuo klausimu, 83% respondentų Lenkijoje buvo įsitikinę, jog įstatymui paklusti būtina., lietuvių tuo tarpu tik 39%.

„Konstruojant „įstatympaklusnumo dorybę“, taikomas modelis (žr. pav. nr. 1), pagal kurį kuriant normas bei taisykles, patys veiklos subjektai vietoj pasyvaus centralizuotai generuotų normų priėmimo ir paklusnaus jų vykdymo yra aktyvūs, kūrybiški, įsigilinę į procesų esmę dalyviai. Matome, jog darbuotojai bei vadovai yra partneriai, turintys bendrą tikslą. Visos reikalaujamos normos turi būti pagrįstos diskursu, tarp subjektų nuolat vyksta dialogas,

bendravimas. Norint suformuoti „įstatympaklusnumo“ dorybę, normos jau negali būti „nuleidžiamos iš viršaus“ ir vykdomos pagal viršininkų ar pašalinių struktūrų nurodymus.“ (Vasiljevienė, 2006, p. 554). Labai akivaizdu tampa, kad pas mus daug kur, ypatingai viešajame sektoriuje, apipintame biurokratizmo, kaip tik tokia santvarka ir yra (vertikali valdymo struktūra). Svarbiausia yra įtraukti į normų kūrimą suinteresuotuosius („stakeholders“ angl.) ir be abejonės skaitytis su žmogumi. Tik taip galima „psichologiškai suponuoti „įstatympaklusnumą“ – sąmoningą įsipareigojimą normoms, vadinasi ir motyvuotą, atsakingą darbuotoją, kokybišką, optimalią veiklą“ (p.554), o galiausiai ir pasitikėjimo vertą organizaciją. Privačiame sektoriuje, naujomis srovėmis bei šiuolaikiškais etiško verslo principais besivadovaujančiose ir jų reikiamybę suvokiančiose organizacijose, sutinkame horizontalaus pavaldumo struktūras ir kaip tik tokioje terpėje, mūsų manymu, lengviau „adaptuojamas“ ir diegiamas paklusnumas įstatymams bei etiško elgesio modelis (žr. 2 priedą).Didelės organizacijos turėtų netgi skatinti mažesnes, siekiančias bendradarbiauti, diegti „įstatympaklusnumo“ vertybę bei etines programas (Verschoor C.C., 2007, p. 11) Tuo tarpu, nagrinėjant lietuviškąjį viešąjį sektorių, visų pirma reikėtų pertvarkyti ir reorganizuoti pavaldumo bei valdžios struktūras, kad galima būtų kalbėti, o vėliau ir efektyviai diegti visų pirma pagarbą įstatymui bei paklusnumą jam, o to pasekoje, naudojantis, be abejo vadybos instrumentais bei metodais, ir etikos principus (žr. 3 priedą).



1 pav. „Įstatympaklusnumo“ modelis

Šaltinis: Vasiljevienė N., 2006, p. 674

Taigi trumpai apžvelgę etikos institucionalizavimo klausimą, matome, jog ne tik Lietuvos, bet ir kitų šalių autoriai remiasi daugiausiai šioje srityje pasiekusių amerikiečių praktika. Be abejo, kaip jau minėjome, kiekvienoje šalyje bei kiekviename versle yra savų ypatumu, taigi negalime aklai taikyti lygiai tokios pačios praktikos mūsų šalyje. Visų pirma reikia išanalizuoti ir suprasti kokios priemonės ir metodai tiktų būtent mūsų visuomenei, bei mūsų mentaliteto žmonėms. Daugelį šių institucionalizavimo elementų sutinkame ir matome Lietuvoje, mūsų šalies versle, viešajame sektoriuje. Be abejonės labiausiai paplitęs etikos diegimo būdas yra elgesio kodeksai. Tačiau svarbiausia ne tik sukurti elgesio kodeksą (kurių deja nemažai yra ganėtinai nekokybiškų, nukopijuotų iš užsienio kolegų, sukurtų tik kaip prestižo dalyką, o ne būtinybę juo vadovautis), bet pritaikyti jį mūsų situacijai, mūsų pasaulėžiūrai bei supratimui. Tai dar gana daug kur ir yra mūsų visuomenės dalies didžiulė problema – noras atrodyti gražiai, prestižiškai, tačiau atitrūkimas nuo realybės, faktų kokie iš tikrųjų esame. Svarbu sukurti tokias priemones, kurių galėtume laikytis ir jomis vadovautis.

2. DEMASKAVIMO, “ŠVILPUKO PŪTIMO “ REIŠKINYS

Būna atvejų ir gana nemažai tokių yra iškilę į viešumą, kai įmonės, organizacijos, viešojo sektoriaus atstovai elgiasi neetiškai. Kyla klausimas kodėl gi neveikia aptartieji mechanizmai? Kodėl nepaisant privalomybės elgtis etiškai, nepaisant žinojimo, jog yla vistiek išlys iš maišo, visgi elgiamasi neatsakingai, nepaisant etiško elgesio normų. Kartais ne tik iš nuogirdų, bet ir iš mirgančios spaudos matome, jog tokie piktnaudžiavimai gali būti atskleisti, paviešinti ir štai prieiname prie pagrindinio mūsų darbo klausimo – ydingų praktikų, piktnaudžiavimų atskleidimo, demaskavimo, kitaip „švilpuko pūtimo“. Šis reiškinys yra etikos infrastruktūros elementas, vadybos optimizavimo organizacijoje priemonė.

2.1 “Švilpuko pūtimo“ reiškinys – rizikos valdymo priemonė

Nagrinėjant „švilpuko pūtimo“ reiškinį vėlgi daugiausiai teorinių žinių bei praktinių „keisų“ rasime užsienio autorių literatūroje. Šis reiškinys yra vertinamas kaip rizikos organizacijoje valdymo priemonė, vadybos optimizavimo įrankis. Kai neveikia įprasti etikos infrastruktūros elementai, į „pagalbą“ pasitelkiamas „švilpimas“.

Ne kiekvienas piktnaudžiavimo atvejų atskleidimas bus laikomas „ švilpuko pūtimu“, kaip ir ne kiekvienas asmuo bus „švilpuko pūtėju“. Šis reiškinys yra be galo sudėtingas ne tik organizacijoms, visuomenei, bet ir pačiam „švilpuko pūtėjui“. Nagrinėdami tolesniuosius klausimus visa tai atskleisime.

2.1.1 „Švilpuko pūtimo“ samprata

Pradedant analizuoti „švilpukų pūtimo“ reiškinį svarbu aptarti pačią savoką. Kaip jau minėjome ne kiekvienas piktnaudžiavimo atskleidimo veiksmas bus laikomas „švilpuko pūtimu“, taip pat informavimas turi atitikti tam tikras normas bei reikalavimus, turi būti labai rimtai apsvarstytas.

Ši sąvoka pirmiausiai pradėta vartoti taip pat JAV, kur anksčiausiai imtos nagrinėti organizacijų etikos problemos bei konfliktai. „Švilpuko pūtimo“ sąvoka, kalbant apie nagrinėjamą reiškinį, plačiai naudojama pasaulio literatūroje. Tarp apibrėžimų sutinkame šiek tiek variacijų, tačiau samprata yra visiškai ta pati. „Švilpuko pūtimas“ (ang. „whistleblowing“) reiškia informavimą, demaskavimą, pranešimą, referavimą, aliarmą. Informavimas apibrėžiamas kaip konkrečių saugumo reikalavimų, aktualių pavojų, nesuvoktų negatyvių profesinės veiklos reikšmių, keliančių grėsmę trūkumų ― prisiimant tiksliai nustatytą, diferencijuotą atsakomybę –

skelbimas. Informavimo paskirtis: pareikšti nepritarimą veiklai, trukdančiai organizacijos (visuomenės) galutiniams tikslams, jos Misijos vykdymui; iškeliant į viešumą naują, demaskuojančią informaciją siekti pozityvios permainos; stengtis nušviesti aplaidumą ar piktnaudžiavimą, ir taip padėti tiems, kurie gali būti nuskriausti, jei paslaptis nebus atskleista; paskleisti pavojaus signalą ir rizikuojant prisiimti atsakomybę už šią riziką.“ (Vasiljevienė, 2006, p. 571-581). Mūsų visuomenėje dar ir dabar dažnai naudojama sąvoka skundimas, tai, mūsų nuomone senųjų laikų palikimas. Ši konotacija be abejo suteikia labai neigiamą prasmę demaskavimo reiškiniui. Štai Kundrotas ir Vyšniauskienė (2002) neteisėtų veiksmų atskleidimui apibūdinti kaip tik ir naudoja sąvoką skundimas, skundėjas. (p.215-226). Naudojant šią savoka etiškai teigiamas reiškinys įgauna neigiamą prasmę, taipogi demaskuojančiam asmeniui „prikabinama“ nemaloni etiketė, jis pavaizduojamas kaip neigiama asmenybė, taigi „kad neliktų neigiamo požiūrio, tenka šį žodį su neigiama konotacija būtinai keisti į moraliai teigiamą ar bent neutralią prasmę turintį žodį“ (Vasiljevienė, 2006, p. 571).

Kaip jau minėjome, ne kiekvienas veiksmas bus traktuojamas kaip „švilpuko pūtimas“. „Švilpimu“ nebus laikoma, jei bus atskleidžiamos tik potencialios problemos dar iki galo nesukurtoje ar neįdiegtoje sistemoje. Pirmiausia pagal funkcionalų modelį kuriama sistema: sumodeliuojama ir konstruojama tvarka, išskaidrinamos taisyklės, konkretizuojama atsakomybė, o tada jau – kaip vienas iš visiems subjektams reikalingos tvarkos siekimo metodų – įtraukiamas ir „švilpimas“ (Vasiljevienė, 2006, p. 581). „Švilpimu“ taipogi nebus laikomas abejotinos praktikos ar veiklos atskleidimas šeimos nariams ar draugams“ (Terrance McConnell, 2003, p. 570) .

Daugelyje literatūros šaltinių „švilpuko pūtimas“ skirstomas į vidinį bei išorinį. Vidinis demaskavimas bus jei informacija apie kompanijoje ar organizacijoje įvykdytus nusižengimus neperžengs jos ribų, tuo tarpu jei informacija taps vieša – informavimas bus išorinis. Daugeliu atvejų tiek pats demaskuojantis, tiek ir pati organizacijos vadovybė yra linkusi visų pirma „savo nešvarius skalbinius skalbti pati“, t.y. organizacijos viduje. Tina Uys (2001) savo straipsnyje cituoja Callahan & Collins, kurie teigia, kad švilpuko pūtimas visuomet turi būti pirmiausia vidinis, o jei tai nepadeda – kreiptis į teisėsaugos institucijas ir tik vėliausiai apie tai informuoti žiniasklaidą. Vyšniauskienė ir Kundrotas (2002) išskiria keturis demaskavimo būdus: jau minėtuosius vidinį bei išorinį ir asmeninį bei vyriausybinį (p.222). Asmeninis demaskavimas čia apibrėžiamas kaip demaskavimas nukreiptas ne į organizaciją, o į asmenį, ir pasireiškiantis organizacijos viduje. Tuo tarpu vyriausybinis pasireiškia jau už organizacijos ribų, taigi galime daryti išvadą, kad visgi pagrindiniai yra du (vidinis bei išorinis) jau mūsų aptarti būdai. Etiškai brandžiose organizacijose darbuotojai yra netgi skatinami atskleisti negeroves organizacijos viduje, kad jos būtų pašalintos, o informacija nepasiektų viešumos. Tačiau kai vidinis

demaskavimas neduoda jokių rezultatų ir į pažeidimus neatkreipiamas dėmesys, o numanoma žala organizacijai ir visuomenei gali būti labai didelė, į pagalbą būtina pasitelkti viešas institucijas.

Ne tik teorijoje, bet dar dažniau praktikoje sutinkame nuomonę bei poziciją, kad „švilpuko pūtimas“ yra laikomas netinkamu ir grėsmę organizacijai keliančiu veiksmu.Tai visų pirma kenkia organizacijos reputacijai, o įgyta „juoda dėmė“ atsilieps verslui bei jo pelningumui. Be abejo, informavimas kelia grėsmę ne tik tiems, apie kuriuos pranešama, bet ir demaskuojančiajam asmeniui – jis gali rizikuoti ne tik savo darbo vieta, bet ir reputacija.

Nors demaskavimo reiškinys mūsų traktuojamas ir nagrinėjamas kaip etiškai teigiamas bei dažnai neišvengiamas reiškinys, pasitelkiamas kaip kontrolės bei rizikos valdymo priemonė, tačiau negalime nepaminėti ir informavimo keliamo pavojaus: „klaidingo ar piktavališko naudojimosi juo, neteisingai prarasto darbo bei reputacijos, sugriauto pasitikėjimo dėl klaidingo apkaltinimo; kartais skųsti paskatina asmeniniai polinkiai ar trūkumai: populiarumo troškimas, asmens skandalingumas, viltis atkeršyti už patirtą skriaudą, pažeistą orumą ar teisybės jausmą. Šiame kontekste vėlgi aptinkame argumentus „už“ horizontalių santykių diegimą ir įžvelgiame vertikalių santykių modelio ypatingą kenksmingumą (žr. pried. 2 ir 3). Pastarųjų psichologinis nepriimtinumas gali inspiruoti piktavališką skundimą, destruktyvias apraiškas. Be to, dėl metodologiškai neparuoštos „švilpukų“ politikos bei praktikos, gali susiformuoti šniukštinėjimo, įtarumo atmosfera, kurioje jokia organizacija negali optimaliai funkcionuoti“ (Vasijevienė, 2006, p. 577). Ir visgi, kol piktnaudžiavimas, aplaidumas ir korupcija yra labai dažnai pasitaikantys reiškiniai, be „švilpimo“ išsiversti negalime. Informavimas tokioje situacijoje išlieka priemone dėmesiui į blogybes atkreipti ir su jomis kovoti. „Švilpuko pūtimas organizacijų aplinkoje yra rizikos valdymo priemonė. Poreikis „švilpti“ galėtų būti sumažintas kuriant ir tuo pačiu diegiant mechanizmus, kurie padėtų su problemomis susidoroti viduje.

Nuosekliai žvelgiant toliau, reikėtų apžvelgti, kas gi yra „švilpuko pūtėjas“ ir su kokiomis problemomis jis susiduria.

2.1.2 “ Švilpuko pūtėjas“. Moraliniai „švilpiančiojo “ konfliktai

Apžvelgiant tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių darbus, „švilpuko pūtėjas“ taip pat apibūdinamas panašiai. „Švilpuko pūtėjas“ yra darbuotojas, kuris atskleidžia piktnaudžiavimą, tam tikrus veiksmus, kurie yra neteisėti, amoralūs ar socialiai žalingi. Tai turi būti, ar bent jau dažniausiai būna dirbantis arba dirbęs organizacijoje asmuo. Labai svarbi ir visur minima sąlyga, jog „švilpti“ reikia kai kyla didelė grėsmė ne asmeniškai individui, bet visuomenei ir kai yra išmėgintos visos kitos galimybės susidoroti su nusižengimais. „Švilpuko pūtėju“ nebus laikomi žmonės iš išorės, pvz. žurnalistai, kontroliuojančių institucijų vadovai ir pan.

„Švilpuko pūtimas“ yra labai opi ir plačiai aprašoma problema. „Švilpiančiajam“ kaskart tenka susidurti su moraline dilema – kuriai iš savo pareigų suteikti pirmenybę: ar pasirinkti pareigą visuomenei, ar visgi likti lojaliam ir ištikimam savo kolegoms bei organizacijai. „Dažnai į informavimą žiūrima kaip į lojalumo pažeidimą. Juk darbuotojas, ateidamas į darbą, į tam tikrą organizaciją, kartu prisiima ir atitinkamus konfidencialumo įsipareigojimus savo kolegoms bei organizacijai, todėl demaskavimas dažnai laikomas įsipareigojimų nesilaikymu“ (Vasiljevienė, 2006, p. 573). Vidinės informacijos bei vykstančių procesų viešinimas gali būti traktuojamas kaip neištikimybė kompanijai. Demaskuojančiajam tenka nuspręsti ar jam būtina pranešti apie susirūpinimą keliančius faktus, piktaudžiavimą, sukčiavimą, aplaidumą darbe, ar iš tiesų nuolat vyskta negatyvūs reiškiniai, ar visgi kylanti grėsmė yra didelė, taipogi kas yra atsakingas už pažeidimus, piktnaudžiavimą. Labai svarbu apsvarstyti ar informavimas turės naudos organizacijai, ar tai bus vykdoma visuomenės labui, ar demaskavimas paspartins pokyčius į gera. Labai dažnai tokį pasirinkimą apsunkina abejonės dėl faktų stokos, netikrumas.

Svarstant demaskavimo galimybę, subjektams lygiagrečiai su moralinėmis dilemomis kyla ir asmeninio pobūdžio konfliktai: netgi suvokiant, jog visi faktai verčia pasisakyti, dažnai kyla pagrindas baimintis dėl tokių veiksmų laukiančių rezultatų. Netgi tokiose organizacijose, kuriose jau yra išvystytas bei instrumentiškai diegiamas „švilpimo“ mechanizmas, informatoriai žino, kad praktikoje galima tikėtis keršto. „Demaskuotojai gali būti pažeminami pareigomis, paskirti į nuošalias darbo vietas, jiems gali būti skiriamas prastesnis darbas arba pareigos, kurioms jie neturi reikiamos kvalifikacijos. Ten, kur neįdiegti funkcionalios etikos modeliai, informatorius gali būti mobinguojamas, apšmeižiamas, paskelbtas netinkamu tarnybai asmeniu ir taip atstumtas, o jo tvirtinimai diskredituoti. Taigi tokio darbuotojo karjeros perspektyva ir galimybė dirbti, išlaikyti save gali būti neteisingai nutraukta ar susilpninta“ (Vasiljevienė, 2006, p. 576).

Terrance McConnell (2003) taip pat aptaria kylantį moralinį konfliktą, kuris susijęs su vaidmens ir etiniais/moraliniais įsipareigojimais. Jei asmuo pirmenybę teikia vaidmens, lojalumo kompanijai įsipareigojimams ir atvirkščiai, konflikto visgi galima išvengti. Tačiau dažniausiai situacija nebūna taip paprastai išsprendžiama ir visgi reikia rinktis tarp įsipareigojimo organizacijai ir visuomenei. Jei matydami ydingą elgesį jo neatskleisime – liksime lojalūs organizacijai, tačiau tokiu atveju, nusižengtume visuomenės interesui, ji būtų neapsaugota nuo galimos žalos. „Švilpimas“ turi būti paskutinė alternatyva, siekiant išspręsti problemą, dėl mūsų jau aptartų galimų pasekmių. „Moraliai teisinga „švilpti“ ir pažeisti lojalumo įsipareigojimą organizacijai bei kolegoms tik tokiu atveju, jei tai sustabdys dabartinį blogį ir tai bus padaryta siekiant užkirsti jam kelią ateityje“ (p. 574). Savo straipsnyje cituodamas Sissela Bok, jis pateikia atsakymą, kas gi turi padėti apsispręsti. „Švilpti“ būtina, jei kyla numanoma arba reali grėsmė, o praeities klaidos ar

nusižengimai turi būti viešinami tik tuo atveju, jei jie vis dar kelia grėsmę „čia ir dabar“ (p. 572-576).

Prieš priimant kiekvieną sprendimą, individas svarsto ir apgalvoja daugybę variantų, apsvarsto sprendimo priėmimo bei įgyvendinimo pasekmes. Prieš demaskuojant taip pat būtina apsvarstyti daugybę klausimų. Šią problemą nagrinėjantys ir aprašantys autoriai čia taip pat išskiria panašius svarstymo objektus. Sudarėme lentelę, kurioje palyginsime keleto autorių išskiriamus klausimus, kuriuos būtinai reikėtų apsvarstyti prieš priimant sprendimą demaskuoti tam tikrą veiklą. Be šios analizės vargu ar galimas moraliai pagrįstas informavimas.

2 lentelė. Klausimai, svarstomi prieš „švilpiant“

	Vasiljevienė	Vyšniauskienė ir Kundrotas	McConnell
1.	Kokie motyvai skatina pranešti	Įsitikinkite ar situacija tikrai tokia, kad reikia skųsti	Ar situacija tikrai tokia, kad reikia „švilpti“
2.	Kokie argumentai “už” ir “prieš”	Išnagrinėkite savo motyvus	Ar įsitikinęs dėl situacijos įvertinimo
3.	Kokio pobūdžio iš tiesų yra kaltinimai	Patikrinkite ir patvirtinkite savo informaciją dokumentais	Ar įsitikinęs dėl turimų faktų teisingumo
4.	Ar jie neliečia privačių reikalų, į kuriuos niekas neturi teisės kištis	Apibrėžkite, kokio tipo žala yra daroma ir kam apie tai turėtų būti pranešta	Ar įsitikinęs, jog visuomenei yra kenkiama arba sukeliama žala
5.	Kokie konkretūs faktai	Tinkamai parašykite pareiškimą	Įvertinti žalą, kurią dėl demaskavimo patirs organizacija
6.	Koks pasirinkimas bus teisingas ir optimalus	Apsiribokite faktais	Įvertinti ar prieš “švilpiant” buvo išnaudotos visos galimybės pakeisti situacija
7.	Koks pažeidimų bei grėsmes laipsnis	Nuspręskite, ar skundimas turėtų būti vidinis ar išorinis	
8.	Kokie piktnaudžiavimo, sukčiavimų kaštai	Nuspręskite, ar skundimas turėtų būti atviras, ar anoniminis	
9.	Ar pranešimas gina visuomeninį interesą	Nuspręskite ar reikia skųsti tuoj pat	

10.	Ar pranešimas pirmiausia skirtas plačiai auditorijai, visuomenei	Įsitikinkite ar laikotės reikalavimų, pranešdami apie nedorą veiklą	
11.		Pasikonsultuokite su teisininku	

Šaltinis: Sudaryta pagal Vasiljevienė, 2006, p. 581-582, Vyšniauskienė ir Kundrotas, 2002, p.220-222, McConnell, 2003, p. 11.

Analizuodami ir vertindami lentelėje pateiktą medžiagą bei jau anksčiau aptartus klausimus, matome, jog labai svarbu, prieš demaskuojant įsitikinti, jog žala daroma visuomenei ir „švilpimu“ bus ginamas visuomeninis interesas, galime netgi teigti, jog tai svarbiausias veiksnys, kurį turime išsiaiškinti. Svarbu įvertinti ar toks sprendimas bus teisingiausias ir nepadarys daugiau žalos, nei iš to bus gauta naudos. Čia taip pat randame patvirtinimą, jog prieš demaskuojant turi būti išnaudojamos visos galimybės problemą išspręsti jos neviešinant. Prieštaravimą galime rasti Vyšniauskienės ir Kundroto išskiriamame punkte, jog reikia nuspręsti ar demaskavimas bus išorinis ar vidinis. Visgi manome, jog išorinį demaskavimą reikia pasilikti kaip kraštutinę priemonę, kai nepadeda vidiniai perspėjimai bei bandymai spręsti problemą. Skyrelyje 2.1.1 aptarėme galimus demaskavimo pavojus, informacija pateikta lentelėje tik patvirtina, jog norint jų išvengti, reikia nuodugniai apsvarstyti ir išsiaiškinti kokie yra informavimo motyvai, ar tai nebus asmeninių jausmų bei neigiamų motyvų paskatintas veiksmas. Visuose nagrinėjamų autorių darbuose matome vieningą nuomonę, jog reikia remtis faktais, įsitikinti ar jie yra teisingi, ar jų yra pakankamai, jog galėtume jaustis užtikrinti dėl savo veiksmų ir mūsų kaltinimai būtų pagrįsti bei paremti tikrais faktais.

Matome, jog kiekvienas autorius patarimus pateikia šiek tiek skirtingai, tačiau aptarėme pačius svarbiausius klausimus bei akcentus, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį bei išanalizuoti prieš nusprendžiant, jog visgi vienintelė išeitis yra „švilpuko pūtimas“. Žvelgiant toliau, svarbu aptarti kaip vyksta informavimo procesas.

2.1.3 „Švilpuko pūtimo“ procesas

Aptarus individo veiksmus prieš nusprendžiant demaskuoti, žvelgiant nuosekliai, reikia aptarti „švilpuko pūtimo“ procesą ir jo eigą. Plačiausiai ir išsamiausiai šį procesą radome aprašytą autorių Trevino bei Nelson (1999). Nuosekliai aptarsime autorių išskiriamus žingsnius:

Minėtosios autorės savo darbe pirminiu žingsniu įvardina kreipimąsi į tiesioginį vadovą, tačiau mes, vadovaudamiesi etinėmis normomis bei principais, taip pat kitų užsienio ir Lietuvos autorių nuomonėmis, norėtume išskirti, jog pirmiausia visgi reikėtų kreiptis į piktnaudžiaujantį ar

kitaip nusižengiantį darbuotoją ar asmenį ir paprašyti jo paaiškinti situaciją. Galbūt gausime racionalų paaiškinimą ir nusižengusiojo nuomonę, jis taip pat turės galimybę apsiginti ir ištaisyti savo elgesį, išvengiant sudėtingo „švilpuko pūtimo“ proceso bei jo pasekmių.

Ir štai po šio žingsnio, jei nesulaukiame paaiškinimo ar kitokios atitinkamos reakcijos iš nusižengusiojo, tada jau nebelieka kitos išeities, kaip „teisybės ieškoti“ toliau ir „švilpti“ kitiems atsakingiems darbuotojams.

1. Pirmiausia rekomenduojama neatidėliojant informuoti apie problemą tiesioginį viršininką. Jeigu tiesioginis viršininkas pataria ingoruoti ir nekreipti dėmesio į problemą, vertėtų įspėti jį pakartotinai. Pakartotinai teikiant tokią informaciją, patartina nuogastavimus bei savo poziciją pateikti raštu, taip mūsų tiesioginiam vadovui bus daug sunkiau šią informaciją ignoruoti arba atmesti, o kartu parodysime, jog tai tikrai labai svarbu. Kaip jau minėjome anksčiau, autorės teigia, jog reikėtų dar kartą apsvarstyti ar toks sprendimas neparemtas asmeniniais interesais, susijusiais su kerštu siekimu, ar toks sprendimas visgi bus optimaliausias. Labai svarbu išsiaiškinti kaip organizacija sprendžia tokias problemas, galbūt yra nustatytos tam tikros procedūros, taigi reikėtų jų laikytis. Norėtume paminėti, jog lietuvių autoriai Vyšniauskienė ir Kundrotas procedūrinius klausimus ir jų išsiaiškinimą priskyrė prie klausimų, kuriuos reikia svarstyti prieš nusprendžiant informuoti. Visgi, mūsų nuomone, pritarsime autorėms Trevino bei Nelson, kad tai yra svarbu daryti jau pradėjus patį procesą.
2. Antrasis žingsnis yra problemos aptarimas su savo šeima. Kadangi kiekvienas demaskavimo veiksmas bei jo pasekmės palies ne tik „švilpiantįjį“ bet ir jo artimuosius, labai svarbu situaciją aptarti su jais. Šiame etape svarbu savo pateikiamą ir turimą informaciją dokumentuoti. Svarbu išsaugoti pranešimus vadovams, visų pareiškimų kopijas. Autorės pataria, jog patartina rašyti dienoraštį, paminėti visus klausimus bei diskusijas, pokalbius susijusius su problema. Jeigu visgi nesulaukiame jokios tiesioginio vadovo reakcijos, laikas kreiptis į aukštesnįjį vadovų lygmenį. Laikydamiesi diplomatinių reikalavimų apie tokį žingsnį būtinai turime pranešti tiesioginiam savo vadovui. Galima netgi paprašyti jo kreiptis kartu su jumis, taip tiesioginis viršininkas nesijaus išduotas. Be abejo išlieka viena iš neigiamų galimybių, jog kreiptis į aukštesnius vadovus bus uždrausta. Jeigu taip atsitiktų ir jei visgi nesulauktume aukštesnių vadovų dėmesio reikia kreiptis pagalbos į asmenis už savos komandos ribų.
3. Jeigu organizacija turi etikos darbuotojus, departamentą ar pareigūną, tiriantį skundus, laikas kreiptis į šiuos asmenis. Žengiant šį žingsnį pravartu pasidomėti ar organizacija turi

ir ar vadovaujasi teisės aktais, kurie susiję su „švilpuko pūtimo“ klausimu. Taipogi, galbūt valstija/šalis/apskritis turi teisinius aktus, kurie gintų „švilpiančius“ bei rekomenduotų tam tikras procedūras, kad informatoriai būtų apsaugoti.

4. Jeigu organizacija neturi etikos departamento, o problema ar netinkamas elgesys yra susijęs su žmogiškaisiais ištekliais, pvz. diskriminacija ar seksualinis priekabiavimas – tada geriausia kreiptis į žmogiškųjų išteklių vadybininką ar departamentą atsakingą už šią sritį. Jei problemos susiję su verslu ir palies tokius klausimus kaip išorinis bendravimas su klientais, pardavėjais ir pan., tada patariama kreiptis į teisės skyrių ar vidaus auditorius, o jei problemos savo ruožtu susiję su finansais, geriausias adresas, į kurį reiktų kreiptis – įmonės auditoriai. Dauguma auditorių turi kanalų, kuriais gali patikrinti ar nusiskundimas yra pagrįstas ir situaciją sutvarkyti taip, kad problemos nepasiektų viešumos. Žmogiškųjų išteklių vadovai, teisės bei audito departamento atsovai be abejo turi būti suinteresuoti apsaugoti organizaciją bei išklausyti ir išspręsti tai, kas gali jai pakenkti, tačiau gali nutikti ir taip, kad šios struktūros bus lojalios organizacijai, bet ne jos darbuotojui. Dažniausiai kreiptis į šias struktūras saugu, tačiau rizikos išvengti visiškai vargiai pavyksta. Autorės pataria, jog norint sumažinti riziką svarbu įtikinti vieną ar keletą kolegų, kad prisijungtų ir palaikytų darbuotojo poziciją. Turėdami sąjungininkų parodysime, jog problema tikrai svarbi ir reikia imtis priemonių jai spręsti. Šiame etape patariama pasitarti ir su savo advokatu, kuris padės išsiaiškinti ar tikrai yra pažeidžiamas įstatymas, patars kaip dokumentuoti informaciją, informuos ar patys vienokiais ar kitokiais veiksmais nepažeidžiame įstatymo. Vėlgi norėtume paminėti, jog Vyšniauskienė ir Kundrotas pasitarimą su teisininku priskiria prie nagrinėjamų klausimų prieš demaskavimą. Reikia pritarti, jog pasitarimas su teisininku išlieka svarbus visais etapais, juk kaip mini autoriai, jis gali padėti nustatyti ar tikrai nerimą keliančiais veiksmais pažeidžiamas įstatymas, taigi tardamiesi su teisininkais ir prieš demaskuojant, galime išvengti nepagrįstų kaltinimų.

5. Kai informavote savo tiesioginį vadovą, etikos tarnautoją, žmogiškųjų išteklių, teisės, audito darbuotojus, jau turėtumėte būti išgirsti ir sprendimas turėtų būti priimtas bei jus tenkinti. Kaip pažymi autorės, dauguma „švilpuko pūtimo“ atvejų (ang. cases) būna išspręsti viename iš apžvelgtų etapų. Visgi, jei jūs vis dar susirūpinęs ir problema neišspręsta nuo šio etapo kyla ir asmeninė rizika. Jūsų paskutinė išeitis ieškoti tiesos organizacijos viduje – kreipimasis į aukščiausią organizacijos valdžią, t.y. organizacijos direktorių, prezidentą, ar direktorių tarybą. Be abejo, kreiptis rekomenduojama į labiausiai problemas išklausyti linkusį asmenį. Jūsų tiesioginis vadovas dėl tokių veiksmų turėtų būti įtūžęs, tačiau jei jūs būsite teisus, galite tapti didvyriu. Visgi jei suklįsite, keletas asmenų

gali atleisti ir pamiršti, tačiau dažniau pasitaikantys atvejai yra persekiojimas, papeikimas ar baudimas, gali atsirasti pretekstų ir atleidimui iš darbo.

6. Jei kovodami su problema pasiekėte organizacijos viršūnę, vis dar turite darbą ir esate nepatenkintas problemos sprendimu, vienintelis sprendimas „švilpti“ viešai. Štai matome, jog tik šiame žingsnyje autorės įvardina jau ir išorinio demaskavimo galimybę. Kai yra išnaudoti visi vidinio informavimo kanalai ir problema vis dar neišspręsta tik tada reikia griebtis viešo problemos svarstymo. Tik šiame etape iškeliama galimybė „teisybės ieškoti“ kontroliuojančiose veiklą institucijose, kreiptis į spaudą. Čia iškeliamas klausimas dėl pranešimo anonimiškumo. Jei perėjote visas savo organizacijos instancijas, nebuvote išgirstas ir neesate patenkintas problemos sprendimu, visgi turbūt nekils daug klausimų kas šią informaciją paviešino. JAV galima sutikti praktiką, kur „švilpuko pūtėjai“ sulaukia vyriausybės palaikymo ir gynybos, tačiau tik tokiu atveju, jei bus išaiškinta, kad organizacija apgaudinėjo valstybę, pvz. slėpė mokesčius. Tokiu atveju, remiantis įstatymais galite netgi gauti premiją.

   „Švilpuko pūtimo“ proceso schema pateikiama priede nr. 2, pav. 4.

Būna tokių nerimą keliančių situacijų, jog informuojantis gali neturėti kitos išeities kaip tik išeiti iš darbo. Autorės mini, jog dažnai būna situacijų, kad stresas, susijęs su „švilpuko pūtimu“ gali būti toks didelis, kad informatoriai jau 3 ar 4 žingsnyje svarsto apie tokią alternatyvą. Studijuojant demaskavimo atvejus, daugelis tame dalyvavusiųjų turbūt patartų „nešvilpti“ visiškai. Visgi, susiduriant su svarbiais visuomenei klausimais ir pažeidimais, žinojimas ir tylėjimas gali būti nepakeliamas, o „švilpuko pūtimas“ kartu su darbo praradimo alternatyva bus priimtinesnis.

Aptarę „švilpuko pūtimo reiškinį“, jo svarbiausius aspektus bei probleminius klausimus, matome, kad tai ne tik teoriškai, bet ir praktiškai daug problemų ir klausimų keliantis reiškinys. Ne kiekvienas demaskavimo veiksmas bus traktuojamas kaip „švilpimas“, jis turi būti paremtas grėsmės visuomenei buvimu, turi būti labai rimtai apsvarstytas, apgalvojant eilę klausimų, kurie susiję su giliais svarstymais, bei didele grėsme. Prieš tai keikvienas informatorius neišvengiamai susidurs su moraliniais konfliktais, svarstymais, kuriai pareigai (visuomenei ar organizacijai) atiduoti pirmenybę. Aptarėme ir galimus informavimo reiškinio pavojus, matome, jog tarp teigiamo veiksmo ir savanaudiškų motyvų paskatinto proceso gali būti labai mažytė riba. To be abejo reikia vengti, nes etiškai teigiamas procesas, paremtas savanaudiškais tikslais gali suketi katastrofiškas pasekmes. Smulkiai išnagrinėjus „švilpuko pūtimo“ procesą bei kitus susijusius

klausimus, matome, jog išorinis, viešas demaskavimas turi būti paskutiniąja alternatyva, bandant spręsti problemą.

„Švilpuko pūtimo“ reiškinys etiškai brandžiose organizacijose, kuriose instumentiškai įdiegti etikos infrastruktūros elementai, yra naudojamas kaip rizikos valdymo priemonė, galinti iš anksto, organizacijos viduje pastebėti problemas ir su jomis susidoroti. Lietuvoje tokių organizacijų nėra daug, ir „švilpuko pūtimas“ vis dar yra asmeninis organizacijų darbuotojų apsisprendimas, asmeninis bandymas ieškoti tiesos, kuris dažniausiai lydimas demaskuojančiųjų mobingavimo, keršto bei persekiojimo apraiškų, kurias dabar ir norėtume apžvelgti.

2.2 Mobingo reiškinys

Ankstesniuose skyreliuose jau minėjome, jog dažniausiai informatoriai susiduria su neigiama darbdavių ir bendradarbių reakcija į demaskavimą, abejingumu, jiems imama kerštauti, užgaulioti ir kitaip engti, dažnai netgi tenka išeiti iš darbo. Organizacijose, kurios yra etiškai subrendę ir turi tvirtą, diskursu pagrįstą bei institucionalizuotą piktnaudžiavimo prevencijos sistemą, su panašiais reiškiniais yra kovojama, siekiama užkirsti kelią bet kokiam susidorojimui ar kerštui, taip pat kuriama saugi aplinka bei pasitikėjimu pagrįsta atmosfera.

Tokių organizacijų bent jau Lietuvoje sutinkame tikrai nedaug. Gana dažni atvejai (ne tik mūsų šalyje, bet ir užsienio valstybėse), jog etiškas elgesys yra tik deklaruojamas, o prieštaravimas tarp to, kas deklaruojama ir tarp to, kas iš tikrųjų yra, atsiskleidžia, kai susiduriame su „švilpimu“. Kai demaskuojantysis nebeturi ramybės ir staiga iš puikaus ir vertinamo specialisto tampa visiška jo priešingybe, organizacija „atsiskleidžia“ ir parodo „tikrąjį savo veidą“. Taigi demaskuojačiųjų engimas yra gana dažnai „švilpimą“ lydintis reiškinys.

Pagal aptartus požymius, galime teigti, jog tai – mobingas. Sąvokos apibrėžimo variacijų yra gana nemažai, tai šiek tiek gali įtakoti ir kalbos įvairumas. „Sąvoka „mobingas“ atėjo iš lotyniško žodžio „mobile vulgus“, reiškiančio įaudrintą minią, žmonių grupes su labai žemu arba nepakankamu solidarumo, organizuotumo laispsniu, kur daugiausia įsigalėjusi chaotiška, destruktyviai veikianti elgsena. Kartais dabartinė mobingo sąvoka kildinama iš anglų kalbos „the mob“: susibūrusi minia, gauja, prastuomenė, banda“. Dabar ši sąvoka įgijo veiksmažodžio forma „to mob“, vartojama psichologinio spaudimo, teroro, grubaus elgesio, atakavimo, agresijos prieš ką nors darbe reikšme; taip pat jau įsigalėjo ir išvestiniai terminai „ mobinguojamasis (mobbed) – asmuo, į kurį nukreipti mobingo veiksmai, mobingo elegesys (engiamasis). Mobinguotojas (mobber) – asmuo, diskriminuojantis, psichologiškai terorizuojantis, taikantis mobingo elgesį prieš kitą asmenį (engiantysis)“ (Vasiljevienė, 2006, p. 587). Autorė taip pat apžvelgia dar keletą sinonimiškų sąvokų, tokių kaip „employee abuse“, kuri reiškia įžeidinėjimą, žiaurų elgesį,

tyčiojimąsi darbe; „bullying“ kur prie pačio reiškinio aprašymo dar prisideda ir tironija, tyčiojimasis, pastovūs trukdymai, neramumai, išgąstis, engimas, spaudimas, įtampa, kurie yra inicijuojami ne tik vadovų, bet ir bendradarbių. Iš visų šių sąvokų gausos, matome, kad mobingo reiškinys yra žalingas ne tik pačiam asmeniui, bet ir organizacijai. Kurdamas neigiamą atmosferą, jis smarkiai įtakoja darbo našumą, eikvoja laiką (ne tik puolamojo, bet ir mobinguotojų), žeidžia mobinguojamojo orumą bei savigarbą, be abejo žlugdo ir pasitikėjimą savimi. Labai svarbus aspektas yra ir tai, jog kenčia ne tik tiesioginis mobingo „gavėjas“, bet ir jo šeima. Asmuo namuose išlieja savo įniršį, nepasitenkinimą bei visas neigiamas emocijas. Matome, jog su mobingu susiję procesai kenkia ne tik asmeniui bei jo šeimai, bet ir pačiai organizacijai. Asmuo bei jo šeima patiria stiprų stresą, galimi rimti sveikatos sutrikimai bei finansiniai sunkumai dėl darbo praradimo ar jo nebuvimo, o tuo tarpu organizacija, nors galbūt tai nėra pastebima ir įvertinama, patiria milžiniškus nuostolius dėl darbo našumo nebuvimo, laiko gaišimo, įtemtos atmosferos, darbuotojų stresinių būsenų. Taigi, galime įžvelgti stiprų ryšį tarp mobingo apraiškų ir organizacijos nuostolių.

Turbūt visi esame patyrę tam tikrus mobingo veiksmus, tik paparasčiausiai jų taip nevertiname, priimdami ir priskirdami juos antipatijai, pasitaikantiems nesutarimams ir pan. Mobingu laikomi ne tik agresyvūs pasisakymai, kerštas darbe, priekaištavimas, bet taip pat asmens pertraukinėjimas, neleidimas pasisakyti, apšaukimas, nuolatinė ne tik darbo, bet ir asmeninio gyvenimo kritika, grasinimai atleisti iš darbo ir pan. Subtilesne mobingo forma yra neverbalinis bendravimas: tai gali būti tam tikra laikysena, gestai, kuriais siekiama pažeminti arba paniekinti asmenį. Visiškai neperdėdami turėtume tokius reiškinius traktuoti kaip psichologinį terorą. Įvairūs nesusipratimai kyla dažnai ir jei nei vadovai, nei kolegos nesiima atitinkamų veiksmų bei priemonių šioms destrukcijoms šalinti, mobingas iš pirmosios fazės (vienkartinių išpuolių) labai greitai pereina į sekančią, kai prieš mobinguojamąjį nukreipiami jau ilgalaikiai išpuoliai bei priešiški veiksmai. Jei neįsikiška kompetetingas vadovas, mobingui progresuoti sukuriama puiki terpė.

Aptarę mobingo sąvoka bei šiek tiek apžvelgę patį reiškinį, norėtume plačiau paminėti mobingo apraiškas. Remsimės autorės Vasiljevienės (2006) pateiktu skirstymu, kur išskiriamos štai tokios mobingo apraiškos:

- Galimybės bendrauti, išreikšti savo mintis, poziciją ribojimas;
- Veiksmai, siekiant (socialiai) izoliuoti asmenį;
- Žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamu;
- Agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis;
- Žodinis atakavimas, viešas asmens apšaukimas ir išplūdimas;

- Sprendimų kritika, neigiamas pasekmių įvertinimas;
- Mobingo veiksmai, žeminantys socialinę asmens padėtį organizacijoje;
- Mobinguojamojo izoliavimas, asmens ignoravimas;
- Draudimas (gali būti neverbalinis) kolegoms šnekėti su ujamu asmeniu;
- Asmens reputacijos menkinimas (paskalos, pajuokos);
- Vykdomos veiklos apribojimai;
- Neskiriamos arba skiriamos ne tos užduotys;
- Darbų perėmimas;
- Nereikšmingų, neatitinkančių asmens kvalifikacijos, menkinančių užduočių skyrimas.

Čia apžvelgėme fiksuotas ir visose organizacijose bendrai pasitaikančias reiškinio apraiškas, tačiau kiekvienai organizacijai individualiai galima būtų išskirti skirtingas reiškinio formas, būdingas tam tikrai veiklai ar veikos sričiai. Matome, jog aptartieji veiksmai apima visas, net menkiausias darbinio gyvenimo sritis, kurios ilgainiui smarkiai įtakoja mobinguojamojo ne tik darbinę bet ir socialinę padėtį. Jeigu mobingo veiksmai nesustabdomi ir jiems neužkertamas kelias pirmojoje fazėje, jis įsibėgėja ir „engiamasis“ yra atakuojamas visose darbinio gyvenimo srityse. Šios psichologinio teroro apraiškos žingsnis po žingsnio veda prie konflikto kulminacijos – mobinguojamasis galiausiai priverčiamas išeiti iš darbo, o jei taip nenutinka, paprasčiausiai randama arba sukuriama „reikalinga“ aplinkybė, kuri pateisintų atleidimą iš darbo.

Mobingas, kaip jau ir anksčiau minėjome atneša didžiulius nuostolius ne tik individui, bet visai organizacijai, kai švaistomas laikas, mažėja darbo našumas, emocijos ir pastangos koncentruojamos kitame kontekste. Norėdami išvengti tokių pasekmių, valdyti procesą ir kontroliuoti pasekmes, vadovai būtinai turi įsikišti ir užkirsti kelią mobingui jau reiškinio pradiniuose etapuose. Visgi, norėdami valdyti mobingo procesus, tobulinti organizacijos valdymą bei diegti prevencijos priemones, turime išsiaiškinti mobingo priežastis. Vėlgi pasinaudosime Vasiljevienės (2006) skirtymu, kur įvardinamos tokios mobingo priežastys:

- Darbo drausmės, siciplinos stoka;
- Organizacijos vertybių stoka;
- Veiksmingo elgesio kodekso neturėjimas;
- Atitrūkimas tarp standartų ir realių organizacijos procesų (neintegruotumas);
- Funkcionalumo mechanizmų nebuvimas
- Į efektyvumą nesuorientuota vadyba;
- Tvarką garantuojančių procedūrų stoka;

- Savireguliacijos („įstatympaklusnumo“ vektoriaus) nebuvimas;
- Skaidrumo organizacijoje trūkumas.

Matome, jog visos išvardintosios priemonės apibūdina vidutinišką, etikos infrastruktūros visiškai neturinčią organizaciją. Ir tvarkytis, be abejonės, reikia pradėti ne nuo mobingo prevencijos. Kapstytis reikia daug giliau ir keisti visų pirma organizacijos vertybes, kultūrą ir tik po to diegti etikos infrastruktūros elementus, kurie kurtų etiškai brandžią bei augančią organizaciją. Negalime neišskirti ir jau aptartos „įstatympaklusnumo“ vertybės diegimo. Jei darbuotojai nesupras ir jiems, remiantis diskursu, nebus pagrįstas paklusnumo įstatymui ar kitiems teisės aktams bei organizacijos vidaus taisyklėms ar reglamentams reikalingumas, negalime tikėtis ir laukti jog procesai kryps reikiama linkme. Labai svarbus diskutavimas ir kalbėjimas apie organizacijos bėdas, kiekvieno sprendimo bei naujovės paaiškinimas ir pagrindimas. Kiekvienoje organizacijoje diegiant naujoves, susiduriama su pasipriešinimu, vidiniais konfliktais, kuriems esant negalimi pokyčiai ir progresas. Kalbant būtent apie mūsų nagrinėjamą mobingo reiškinį, jau pats kalbėjimas gali tapti prevencijos priemone. Taigi, galime teigti, jog etiškai „išsivysčiusiose“ organizacijose žymiai sunkiau atsirasti minėtajam reiškiniui, o jei jis pasireiškia, vadovai jau pirmojoje fazėje šias difunkcijas sutvarko ir užkerta joms kelią. Negalime teigti, jog mobingo apraiškų nepasitaiko ir organizacijose, kurios turi tvirtą ir išvystytą etikos infrastrukūrą, valdomą ir kontroliuojamą vadybiniais metodais, tačiau tokiose organizacijose, numatant galimus nesklandumus, yra sukuriamos atitinkamos prevencijos priemonės (pvz. „karštosios linijos“, „etinės linijos“, etikos tarnautojai).

Apžvelgę mobingo reiškinį matome, jog tai, galima sakyti, daugiau etiškai nesubrendusių, nesilaikančių deklaruojamų etikos normų bei standartų organizacijų „liga“. Jei tik vadovybė ir žemesnieji vadovų sluoksniai suprastų ir įvertintų, jog taip praranda dažniausiai „pelningiausius“ įmonėms darbuotojus, be abejo, dėl laiko ir žmogiškųjų išteklių švaistymo, neproduktyvaus darbo ir didžiulius piniginius išteklius, galbūt šie procesai būtų valdomi efektyviau. Nesant prevencijos sistemos ir veiksmingų priemonių šioms ydoms įveikti, labai smarkiai nukenčia darbuotojas, kuris stengėsi atskleisti organizacijoje vykstančius neigiamus procesus ir taip prisidėti prie jos gerovės.Tačiau kaip jau minėjome, jeigu organizacijoje nėra teisingos etinės orientacijos, neišvystyta etikos infrastruktūra su visais reikalingais elementais, negalima tikėtis, jog ir mobingas bus valdomas ir naikinamos jo apraiškios, kuriama prevencijos sistema, kuri ir yra vienas iš visos didžiulės infrastruktūros elementų. Mobingo prevencija turėtų būti kuriama bei diegiama jei ne lygiagrečiai su „švilpukų“ terpės kūrimu bei diegimu, tai bent jau iš karto po to.

Šie etikos infrastruktūros elementai, mūsų nuomone, yra neatsiejami vienas nuo kito ir atskirai negali būti veiksmingi, kadangi kuriant sistemą, labai svarbu numatyti ir jos neveiksmingumo atvejus, kurti prevencijos, sistemos apsaugojimo priemones. Taigi ir čia, jei diegiamas ir propaguojamas „švilpukų pūtimo“ elementas, svarbu numatyti ir įdiegti mobingo prevencijos sistemą, kadangi kaip jau aptarėme demaskavimo veiksmą labai dažnai ir neišvengiamai lydi tam tikros kerštо apraiškos. Taigi, kad sistema veiktų efektyviai reikia pagrįsti visų pirma jos reikalingumą bei neigiamų reiškinių negalimumą.

3. „ŠVILPUKŲ PŪTIMO“ PROCESO DIEGIMAS ORGANIZACIJOSE

„Švilpuko pūtimo“ reiškinys ir išnagrinėtasis procesas, kaip jau apžvelgėme, yra labai keblus ir sudėtingas. Kiekvienoje įmonėje ar organizacijoje tai vyksta savitai, be abejonės visada skirtingai. Kiekvieną organizaciją veikia tik jai būdingi aplinkos veiksniai, joje dirba skirtingi žmonės, bei yra sukurta savita organizacinė kultūra bei taisyklės. Visgi kalbėdami apie „švilpukų pūtimo“ diegimą organizacijoje, turime pradėti žvelgti šiek tiek iš toliau. Kadangi tiek demaskavimo reiškinys, tiek etikos kodeksai, tiek karštosios linijos ir pan. yra etikos institucionalizavimo elementai, taigi matome, jog jie turi būti diegiami kartu, kad sistema, o kartu ir organizacija, veiktų efektyviai. Taigi ir nagrinėti demaskavimo proceso diegimą įmonėje norėtume pradėti nuo pradinio taško, t.y. suvokimo, jog kažką reikia keisti, siekti tapti etiškai brandžia organizacija, siekti gerinti savo veiklos rezultatus.

3.1 Etikos institucionalizavimo procesas

Pradėdami nagrinėti etikos institucionalizavimo procesą, vėlgi norėtume paminėti, kad kiekvienoje organizacijoje jis vyks skirtingai. Tačiau vienas bendras požymis yra. Jeigu organizacija imasi diegti etiką bei jos normas kasdienėje veikloje, vadinasi tam yra poreikis bei suvokimas, jog tik vadovaujantis tokiomis normomis bei naudojant tokias priemones, galimas geriausias rezultatas.

Etikos institucionalizacijos sąvoką bei elementus jau aptarėme ankstesniame skyrelyje (žr. 1.2) Šiame skyrelyje nuodugniau aptarsime etikos insitucionalizacijos procesą bei jo diegimą organizacijoje. Bendras gaires bei pasiūlymus nuodugniai nagrinėja autorius Ronald R. Sims (2003) savo monografijoje, kurią ir norėtume apžvelgti, kaip išsamiausią šaltinį šiuo klausimu.

Bendrai etikos institucionalizacija, kaip jau minėjome, įvardinama kaip atviras „etikos priėmimas“ į kasdienį gyvenimą. Tai ne tik formalus procesas, jis turi apimti kasdienį organizacijos gyvenimą, kiekvieną veiksmą bei priimamą sprendimą.

Visų pirma turi būti poreikis, kuris skatintų institucionalizuoti etiką organizacijoje, o tai gana sudėtingas procesas, kadangi reikia keisti organizacijos kultūrą, darbuotojų mąstymą, principus ir pan. Norint įdiegti etikos principus galima naudotis įvairiais būdais, tačiau organizacijos vadovybė turėtų orientuotis į ilagalaikius ir trumpalaikius faktorius, kurie sąlygos organizacijos pokyčius. Vienas iš labai svarbių ilgalaikių tikslų, norint plėtoti norimą organizacinę kultūrą yra mokymas arba „permokymas“, jei reikia, tinkamų asmeninių vertybių, kurios skatintų etiškai elgtis, diegimas. Vadovai bei vadybininkai čia atlieka labai svarbų vaidmenį, kadangi jie turi aiškiai ir

viešai deklaruoti organizacijos vertybes, kurios turi lydėti kiekviename žingsnyje. Būtent vadovybė turi sukurti ir nuolat puoselėti organizacinę kultūrą, kuri skatintų etišką elgesį. Tai galima pasiekti drąsinant organizacijos darbuotojus atpažinti bei atskleisti neetišką elgesį „pučiant švilpuką“. Čia labai svarbūs etikos mokymai, programos, kurie rengiami seminarų ir kitokių mokymo priemonių pagalba. Žvelgiant per ilgalaikės perspektyvos prizmę, svarbu mokytis ir nuolat palaikyti bei skatinti tokias vertybes bei elgesį, kuris yra pageidaujamas bei pagirtinas. Tuo tarpu trumpalaikiai tikslai turėtų būti siejami su viešais pareiškimais bei nuolatiniu deklaravimu, jog etiškas elgesys yra labai svarbus ir tik tokio jo tikimasi iš organizacijos narių. Pagrindinis tokių pareiškimų tikslas bei poveikis – užtikrinimas bei patvirtinimas, jog etiniai principai yra apgalvoti bei siektini kiekvienoje veikloje, pradedant teisine, finansine ir baigiant žemiausios organizacijos grandies darbuotojų veikla. Didesnėse organizacijose gali būti kuriami „socialinės atsakomybės“ ar kitaip „viešosios politikos“ komitetai, kurie be abejonės, etikos sistemai suteikia svarumo bei svarbumo. Jos nariai atlieka svarbų vaidmenį bendraudami su organizacijos nariais bei skleisdami ir puoselėdami etišką kultūrą.

Dar vienas mechanizmas, autoriaus siūlomas institucionalizuojant etiką, yra jau mūsų taip pat minėti etikos kodeksai, kurie apibūdina organizacijos vertybių sistemą, tikslus, bei nurodo gaires ne tik pageidaujamam elgesiui, bet ir sprendimų priėmimui.

Etikos institucionalizavimo procese labai svarbu numatyti, kurti ir skatinti tokius pagrindinius faktorius, kurie lemia etikos institucionalizavimo procesą bei jo eigą, kaip organizacinis įsipareigojimas, stipri etinė kultūra, įvairių lygių vadovų vaidmuo, aplinkos, palankios „švilpukų pūtimui“, sukūrimas. Šiam tikslui pasiekti palankiausia horizontali valdymo struktūra, kuri dažniau sutinkama privataus sektoriaus organizacijose. Jose ir etikos institucionalizacijos procesas diegiamas šiek tiek paprasčiau, kadangi visi darbuotojai gali ir netgi turi dalyvauti procese, prisidėti prie bendro tikslo ir siekti optimalių rezultatų. Viešojo sektoriaus organizacijose Lietuvoje visur sutinkame vertikalų valdymo modelį. (Pried. Nr. 3). Matome, kad tokioje aplinkloje, etikos infrastruktūros elementus bei paklusnumo įstatymui (kas viešąjame sektoriuje neišvengiama ir būtina) vertybę diegti be galo sunku.

3.1.1 Organizaciniai įsipareigojimai

Kiekvienas asmuo, dirbantis organizacijoje, į ją reaguoja skirtingai. Kaip teigia organizacijų tyrinėtojai bei socialinių mokslų atstovai, vieni mažai dėmesio kreipia į organizaciją kurioje dirba, o tuo tarpu kiti svyruoja tarp bjaurėjimosi ja ir savo darbu, bei stipraus lojalumo jai.

Prieš pradedant dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje, kiekvienas naujas asmuo yra supažindimanas su organizacijos tikslais, uždaviniais, vertybėmis bei elgesio normomis.

Organizaciniai įsipareigojimai labai atspindi asmens identifikaciją su organizacija. Dažniausiai tai rodo keli faktoriai, tokie kaip: 1) stiprus tikėjimas organizacijos tikslais bei vertybėmis, 2) pasiryžimas visomis pastangomis siekti organizacijos gerovės, 3) siekis dirbti organizacijoje ir būti jos nariu. Organizacijos vadovybė, norėdama skatinti etišką elgesį bei vertybių laikymąsi, turi siekti bei skatinti organizacinį įsipareigojimą. Kuo jis didesnis, tuo labiau darbuotojai stengiasi dėl bendro rezultato atlikdami kasdienes užduotis bei perima organizacinę kultūrą su jai būdingu ir reikalingu elgesiu.

Svarbu paminėti keletą faktorių, kurie skatina ir kuria organizacinį įsipareigojimą:

1) *Matomumas.* Viena iš svarbiausių ir pagrindinių determinančių, skatinančių tam tikrą elgesį yra tai, kaip jį mato kiti. Slepiamas elgesys, be abejonės, negali būti skatinančiu veiksniu, kadangi jo negalime susieti su konkrečiais žmonėmis. Vienas iš paprasčiausių ir tiesiausių kelių, kuriais organizacija gali įpareigoti individus etiškam elgesiui, yra sukurti asociaciją su organizacija, viešai deklaruojant tikslus, elgesį ir pan. Jei asmenys pasijaus organizacijos dalimi, jie (asocijuodamiesi) rems ir palaikys jos tikslus. Kai naujas darbuotojas prisijungia prie komandos, galima išsiuntinėti jo nuotraukas kolegoms bei visiems padaliniams, taip paprastai ir greitai susiejant „naujoką“ su organizacija. Tie patys mechanizmai gali būti naudojami ir mokant darbuotojus etiškai elgtis, o tuo pat metu ir sukuriant tam tikrus įsipareigojimus prieš kitus. Taigi, kuo matomesni ir viešesni organizacijos deklaruojami įsitikinimai bei normos, tuo labiau įpareigojantys jie bus.
2) *Aiškumas*. Matomumas atskirai yra nepakankamas veiksnys, norint įpareigoti individus elgtis etiškai. Norint tai pasiekti, būtina, jog elgesys bei jo normos būtų aiškiai suformuluotos bei pateiktos. Kuo pageidaujamas elgesys bus aiškesnis, tuo mažiau galimybių jį atmesti ar kitaip ignoruoti. Labai svarbu, kad pageidaujamas elgesys būtų ne numanomas, o neabejotinas, taip organizacijos nariai negalės jo atmesti bei nepaisyti. Aiškumą užtikrinti galima oficialiais dokumentais, pasirašant, jog reikalaujamas elgesys bei normos yra suprantami bei įsipareigojant jų laikytis. Svarbu mokyti kitus bei, savo ruožtu, pranešti apie netinkamą elgesį.
3) *Nepakeičiamumas.* Šis faktorius rodo tai, jog pageidautinas elgesys bei normos yra pastovūs, nekintami, jų negalima nepaisyti bei nesilaikyti.
4) *Valia, noras.* Valia arba noras skatina bei sukuria asmeninę atsakomybę. Be šio, ketvirtojo faktoriaus, etiškas elegesys bei elgesio normų paisymas neįmanomas. Jei asmuo nejaučia asmeninės atsakomybės už savo veiksmus, jis natūraliai atsisako už juos atsakyti ir kaltina aplinkos veiksnius. Labai svarbu, kad organizacijos nariai jaustų asmeninę atsakomybę,

kuri neleistų pažeisti įsipareigojimų. Galime teigti, jog šis faktorius yra kritinis, siekiant „užauginti“ organizacinio įsipareigojimo jausmą, bei įdiegti etiško elgesio suvokimą.

Aptarę šiuos keturis faktorius, matome stiprų ryšį tarp jų ir etiško elgesio diegimo. Norėdami sukurti bei kiekvienam organizacijos nariui įdiegti suvokimą apie etišką bei pageidaujamą elgesį, turime siekti, jog jie jaustų įsipareigojimą organizacijai, o kad atsirastų šis identifikavimosi su organizacija jausmas, savo veikloje turime skatinti ir vadovautis jau aptartaisiais faktoriais.

3.1.2 Stiprios etinės kultūros organizacijos

Stipri organizacinė kultūra bei moralinės vertybės yra esminiai veiksniai institucionalizuojant etiką ir siekiant visapusiškos sėkmės. Tokią kultūrą atspindi tai, kad organizacija tiek savo kasdienėje veikloje, tiek visos organizacijos procesų mąstu, vadovaujasi aiškiais principais bei moralinėmis vertybėmis, jas skleidžia ir nuolat deklaruoja ne tik organizacijos viduje, bet ir už jos ribų. Organizacijos vadovai bei vadybininkai nuolat akcentuoja vertybių ir principų naudojimo bei vadovavimosi jais svarbą. Tokių organizacijų vertybės bei principai yra tiek įaugę į kasdienį gyvenimą bei procedūras, kad nesikeičia net keičiantis vadovams ir pan.

Prie stiprios organizacinės kultūros palaikymo bei propagavimo prisideda keletas faktorių:

1) Novatoriškas ir stiprus lyderis, kuris nuolat kuria, atnaujina, propaguoja ir palaiko etinius principus bei vertybes, savo ruožtu derindamas jas su organizacijos bei klientų poreikiais;
2) Nuoširdus ir ilgalaikis individų organizacinis įsipareigojimas, kuris remtų etines normas, strategiją bei organizacinę kultūrą;
3) Nuolatinis siekis gerovės organizacijos suinteresuotiesiems: darbuotojams, klientams bei akcininkams.

Stiprios etinės kultūros organizacijos visuomet turi rasti būdų užtikrinti pageidaujamą elgesį, užkirsti kelią neetiškai besielgentiems bei eliminuoti tokius piktnaudžiavimus.

Norėtume apžvelgti ir vadovų vaidmenį tokiose organizacijose, kadangi jiems čia skiriamas labai didelis dėmesys bei svarba. Vadovai ir žemesnio sluoksnio valdantieji yra pirminė grandis, kuri susiduria su etinės kultūros diegimu. Jie priima sprendimą, kuria pageidautinas elgesio normas bei organizacines vertybės, be abejonės jie ir turi plėtoti šiuos įsitikinimus, kurti sėkmingam vertybių diegimui reikalingą aplinką, mokyti organizacijos narius elgtis pagal priimtas normas bei nuolat skatinti elgtis taip, kaip pageidautina. Vadovai, pradedant nuo pačių aukščiausiųjų ir žvelgiant iki pačio žemiausio sluoksnio vadovų turi labai didelę atsakomybę. Visų pirma jie patys turi tikėti bei vadovautis nustatytomis elgesio normomis, vertybėmis, principais, bei rodyti tinkamą

ir organizacijos politiką atitinkantį pavyzdį. Jie turi griežtai ir tvirtai skleisti tai ko organizacija tikisi iš kiekvieno jos nario. Taigi, pradedant nuo pačio viršaus, vadovai turi rodyti pavyzdį, kuriuo turi sekti visi kiti organizacijos nariai ir kiekviename žingsnyje pabrėžti ne tik etikos principus bet ir jų naudojimą praktikoje. Autoriaus minima, jog norint tai padaryti, reikia:

1) Sukurti aiškią organizacijos politiką, kuri apibūdintų jos verslo etiką bei elgesį;
2) Bendradarbiavimui bei darbui rinktis tik tokius asmenis ir įmones, kurių įsitikinimai atitinka propaguojamą elgesį bei standartus;
3) Skatinti individus elgtis etiškai bei vadovautis organizacijos įsitikinimais;
4) Sukurti organizacijos darbuotojams saugią aplinką, kurioje nesibaimindami galėtų pranešti apie bet kokius nusižengimus.

Stiprios etinės kultūros organizacijose visų vadovų vaidmuo bei atsakomybė yra neabejotinai didelė, kadangi jie yra pavyzdys eiliniams darbuotojams, kuris skleidžia ir propaguoja pageidautiną organizacinę elgseną bei vertybes. Kai vadovai elgiasi atitinkamai deklaruojamoms vertybėms, darbuotojai labiau linkę sekti tokiu pavyzdžiu (Verschoor C.C., 2005, p. 20).

3.1.3 Organizacijos vertybių sistema

Etikos institucionalizacijos procese kertinis akmuo yra organizacijos vertybių sistema. Už vertybių sistemos sukūrimą bei puoselėjimą yra atsakingi jau minėtieji organizacijos vadovai.

Yra keletas patarimų, kuriais patartina vadovautis įvairių lygių vadovams, norintiems sukurti tokią vertybių sistemą, kuri padėtų institucionalizuoti etiką organizacijoje:

1) Vertybių negalima išmokyti, jas reikia išgyventi. Darbuotojai daro tai, ką jie mato, o ne tai, ką jiems liepia;
2) Vertybės turi būti paprastos ir aiškiai išreiškiamos. Vadovai turėtų visad savęs klausti ar vertybės yra realios ir ar jomis galima vadovautis priimant kasdienius sprendimus;
3) Vertybės turi būti taikomos tiek vidaus, tiek išorės operacijoms atlikti. Negalima tikėtis, kad darbuotojai elgsis etiškai su klientais ar kitais išorės aplinkos asmenimis, jei su jais organizacijoje elgiamasi priešingai.

Kai organizacijos vertybių sistema sukurta ir efektyviai veikia, ji turi būti nuolat prižiūrima ir peržiūrima. Ypatingai tai reikalinga kai :

- Vyksta permainos, mažinama darbuotojų, jie perkeliami į kitas darbo vietas;
- sujungiamos visiškai skirtingos grupės;
- tradicinės vertybės naujam klimatui netinka;

- buvo etikos, moralės ar teisės pažeidimų;
- vyko dideli strateginiai pokyčiai.

Kalbant apie vertybių sistemą, etinių standartų laikymąsi, labai svarbu paminėti komunikaciją ir bendravimą. Kaip jau ir minėjome, kad individai elgtųsi taip kaip iš jų tikimasi, jie visų pirma turi žinoti tai, ko tikimasi. Taigi čia išryškėja komunikavimo svarba, kuris yra svarbus tiek žodinis, tiek rašytinis. Žodinio komunikavimos metu organizacijos valdantieji išreiškia ir pateikia savo įsitikinimus, viltis ir reikalavimus, o tai patvirtina rašytinis komunikavimas, t.y. etikos arba elgesio kodeksai.

Apžvelgę visus minėtuosius elementus aptarsime paskutinį etikos infrastruktūros elementą, kuris mūsų nagrinėjamoje temoje yra pagrindinis.

3.2 „Švilpuko pūtimo", kaip etikos infrastruktūros elemento, diegimas organizacijoje

„Švilpuko pūtimo" elementas yra vienas iš etikos infrastruktūros elementų, užtikrinančių teisę ir galimybę pranešti apie etikos pažeidimus bei piktnaudžiavimą. Kaip jau ir aptarėme, tai gana problematiškas procesas, tiek organizacine, tiek asmenine demaskuojančiojo patirtimi. Visi elementai institucionalizuojant etiką organizacijoje diegiami kartu, tačiau šiam elementui reikalinga jau paruošta pirminė terpė (aptartieji elementai), kadangi „švilpuko pūtimas" įgalina ir yra skirtas pranešti apie kituose elementuose priimtų ir reikalaujamų laikytis principų pažeidimus, tai yra rizikos valdymo elementas.

Pats savaime jis nebus veiksmingas ir sistema neveiks, visų pirma tam reikia paruošti tinkamą terpę, tinkamą aplinką, kuri būtų saugi „švilpuko pūtėjui" bei skatintų atskleisti negeroves. Patarimus kaip kurti tokią aplinką išsamiausiai aprašo autorius R. R. Sims'as savo monografijoje „Ethics and Corporate Social responsability: Why Giants Fall (2003)".

Kad sukurtume saugią aplinką „švilpuko pūtimui" reikia:

1) Visų pirma, kaip jau aptarėme anksčiau, turi būti sukurta tokia organizacijos kultūra, kuri institucionalizuotų etiką bei kurtų saugią aplinką „švilpuko pūtimui". Šiame etape būtina peržiūrėti vadovų įsipareigojimus, mokymo programas, bendravimą ir pan. Etikos standartus ir vertybes reikia integruoti VISUR;
2) Turi būti diegiamos tokios etinės vertybės, kurios eitų iš viršaus į apačią, bei sukurtų atvirą aplinką atskleisti net ir pačias blogiausias žinias;
3) Įvairių lygių vadovai bei vadybininkai turi būti apmokyti, kad galėtų išklausyti ir padėti. Kaip jau ir aptarėme anksčiau, kaip tik ši grandis ir yra atsakinga už tvirtą ir aiškią etiško

elgesio standartų sklaidą. Jie taip pat turi sugebėti išklausyti ir spręsti kylančias problemas bei nuolat drąsinti bei skatinti nesitaikstyti su negerovėmis ir jas atskleisti;

4) Organizacijos valdantieji turi bendrauti ir aiškiai įvardinti sąlygas bei aplinkybes, kada būtina „pūsti švipluką“. Svarbu aiškiai apibrėžti neteisingą ir netoleruotiną elgesį, apie kurį pranešti ir jį demaskuoti būtina;
5) Turi būti sukurti atitinkami kanalai (terpė) komunikavimui bei pasitarimui. Organizacijos darbuotojai turi žinoti, kad joje yra atitinkami kanalai, kur jie gali pasitarti, apsvarstyti savo nuogąstavimus ir dvejones;
6) Žmogiškųjų išteklių departamentas ar skyrius turi kurti ir palaikyti tik tokią aplinką, kurioje neturi būti toleruojamas slėpimas ar priekabiavimas prie „švilpuko pūtėjo“;
7) Svarbu kad būtų sukurti etikos darbuotojų padaliniai, didesnėse organizacijose departamentai, kuriuose dirbtų etikos specialistai ir į kuriuos būtų galima kreiptis iškilus problemoms bei dvejonėms;
8) Teisė sakyti kas negerai turi būti užtikrinama nuolat, savo ruožtu sudarant visapusiškas sąlygas šiai galimybei realizuoti;
9) „Švilpuko pūtėjas“ turi būti pagarbiai išklausytas visada ir bet kokiu atveju. Labai svarbu padėkoti tokiam darbuotojui už atskleistas negeroves, kurios galėtų neigiamai įtakoti organizacijos veiklą;
10) Labai svarbu sukurti mobingo prevencijos sistemą. Ši sąlyga yra viena iš svarbiausių. Jei yra agresija ir demaskuojančiojo mobingavimas, nei vienas asmuo nesirįš atskleisti negerovių. Žmogiškųjų išteklių vadybininkai turi nuolat stebėti ar nėra asmenų, mobinguojačių „švilpiančius“. Jei tokių atsiranda, jiems turi būti taikomos atitinkamos sankcijos.

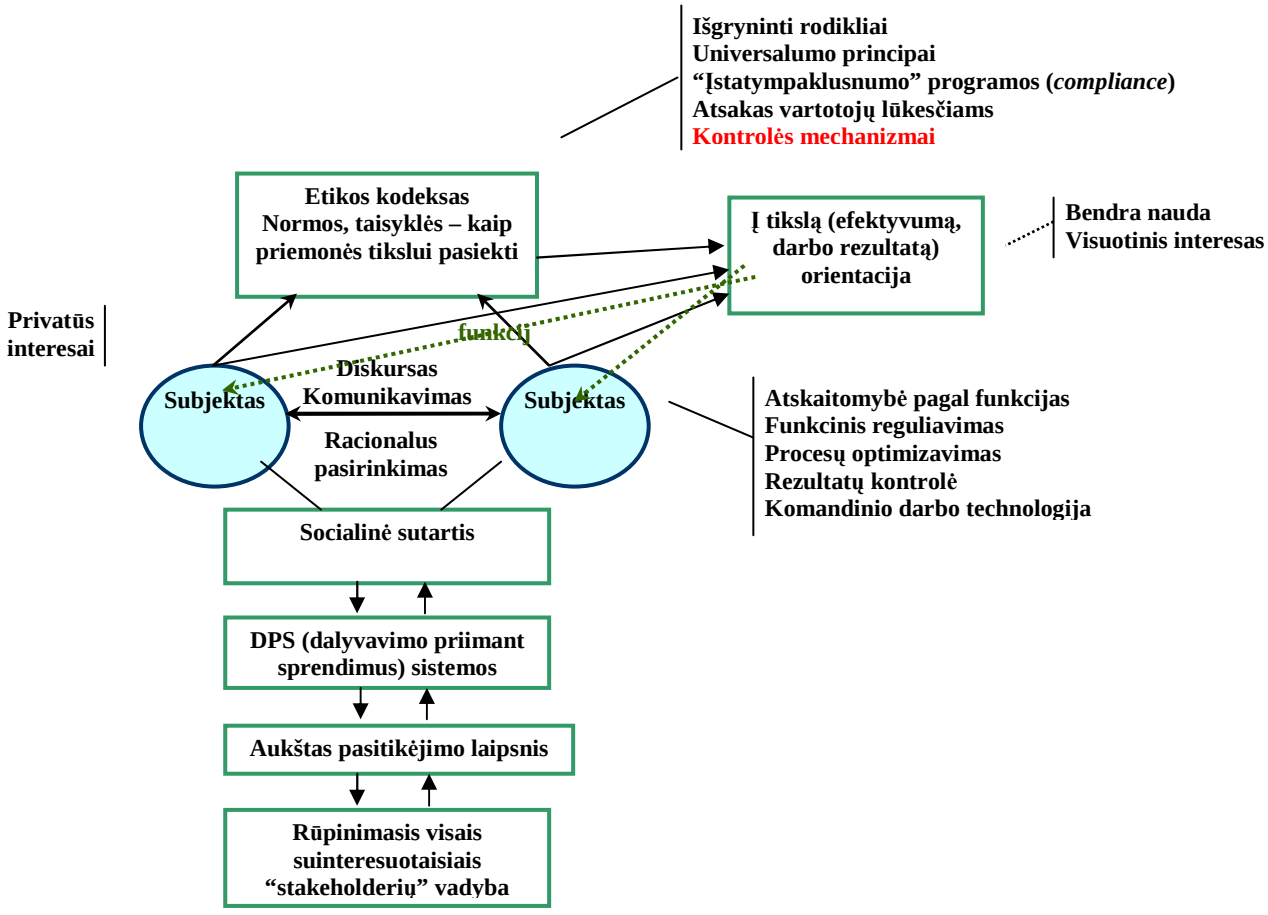
(R.R.Sims, 2003, p. 249-252).

Svarbu paminėti ir keletą patarimų, kuriais turėtų vadovautis vadovai bei vadybininkai, norėdami padidinti darbuotojų supratimą, jog atsirandant negerovėms bei piknaudžiavimui būtina „švilpti“:

1) Jie turi užtikrinti, kad organizacija nesikiš į darbuotojų pagrindines teises ir laisvę šnekėti;
2) Nusiskundimo ir piktnaudžiavimo atskleidimo procedūros turėtų būti paparastos ir lengvai įgyvendinamos, taip siekiant suteikti galimybę išreikšti nuogąstavimus;
3) Organizacijos atstovai bei valdantieji turėtų atpažinti ir pagarbiai reaguoti į organizacijos darbuotojų sąžiningus veiksmus;

4) Organizacija turėtų suprasti, kad grubiai bei netinkamai elgtis su „švilpiančiuoju“ darbuotoju yra visiškai nereikalinga, tokie veiksmai gali sukelti neigiamą visuomenės reakciją.

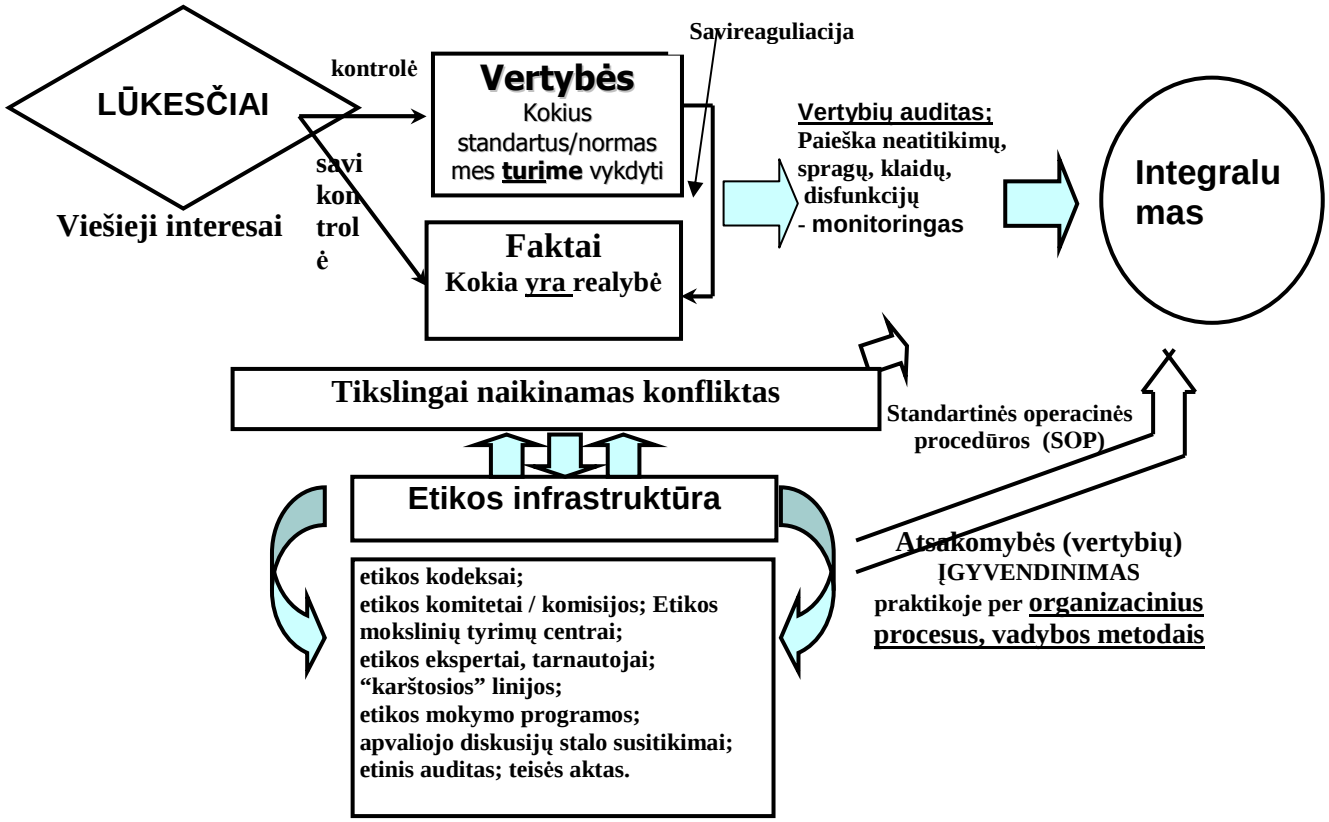
Kiekviena įmonė, siekdama kurti bei diegti „švilpuko pūtimo“ sistemą, naudoja skirtingus modelius bei schemas, tačiau kiekviena jų turi būtinai naudotis aukščiau aptartomis gairėmis ir svarbiausia orientuotis į bendrą tikslą (žr. pav. 5). Kai organizacija ir jos nariai turi bendrą tikslą ir veikia visi etikos infrsatruktūros elementai, belieka įjungti kontrolės mechanizmus, kurie valdytų organizacijoje vykstančius procesus. Kadangi viešajame sektoriuje vyrauja vertikalus valdymo modelis, ir pavaldumas jame labai griežtas, partneryste pagrįstus santykius bei bendravimą sukurti labai sunku. Viešajame sektoriuje aukščiausia valdžia turi būti įstatymas, teisės aktai, taigi norint sukurti tinkamą terpę „švilpuko pūtimui“, vadovavimo galią bei įtaką iš vadovų reikia perketi įstatymams, veiklą reguliuojantiems principams ir kt. teisės aktams. Ne vadovai, bet įstatymai bei teisės aktai turi būti valdymo struktūros viršūnėje.



5pav. Į tikslą (rezultatą) orientuotos organizacijos modelis

Šaltinis: Vasiljevienė N., 2006, p. 673

Apžvelgę „švilpuko pūtimo“ elemento diegimą, matome, jog jis diegiamas kartu su kitais etikos infrastruktūros elementais. Visų pirma organizacija turi pradėti nuo etinių vertybių diegimo bei organizacinės kultūros, atitinkančios šiuos principus, kūrimo. Tam neužtenka vien oficialaus etikos standartų deklaravimo, būtina nuolat puoselėti, aiškiai ir tvirtai jų laikytis visų pirma organizacijos vadovams, kurie savo ruožtu, naudodamiesi „mikštosios vadybos“ pagalba, turi mokyti darbuotojus, siekti, jog jais būtų vadovaujamasi kiekviename žingsnyje. Tik tada, kai organizacijos kryptis aiški ir visiems suprantama bei priimta, moralinės bei etinės vertybės ir organizacijos kultūra stipriai veikia ir reguliuoja organizacijos gyvenimą, atsiranda privalomybė ginti tai, ko siekiama. Tai daroma“ švilpuko pūtimo“ elemento pagalba, kuriam sukurti reikia ir papildomų veiksnių, tokių kaip sugebėjimas išklausyti, atitinkamų demaskavimo kanalų sukūrimas, mobingo prevencija, bei nuolatinis skatinimas nesitaikstyti su piktnaudžiavimu. Tik apsaugodami darbuotojus nuo neigiamos reakcijos ir veiksmų, kuriuos aptarėme ankstesniame skyrelyje (žr. 2.2) bei nuolat juos skatindami bei drąsindami kovoti už organizacijos gerovę, organizacijos vadovai gali tikėtis lojalaus bei sąžiningo darbuotojo ir visas reikalaujamas normas atitinkančio individų elgesio.



6 pav. Vertybių vadyba – socialinės tikrovės (re)konstravimo būdai

Šaltinis: Vasiljevienė N., 2006, p. 673

Pateiktame paveikslėlyje matome kaip etikos infrastruktūros sistema įgalina pakeisti socialinę tikrovę, t.y. rekonstruoti faktus (soc. tikrovę), taip priartinant ją prie deklaruojamų vertybių. Naudodami šį modelį, bei „švilpuko pūtimo elementą“, kuris yra rizikos valdymo priemonė, modelyje konflikto naikinimo tarp etikos infrastruktūros elementų bei socialinės esamybės, priemonė, rezultate gauname intergalią bei etišką organizaciją. „Švilpuko pūtimas“ čia yra vadybos optimizavimo priemonė, apjungianti ir naikinanti dviejų elemetų (esamybės bei etikos) nedarną ir konfliktą.

4. DEMASKAVIMO („ŠVILPUKO PŪTIMO”) REIŠKINIO LIETUVOS ORGANIZACIJOSE BEI JO SKLAIDOS PROBLEMŲ TYRIMAS

4.1 Tyrimo metodologija

Teorinėje dalyje nagrinėto „švilpuko pūtimo“ reiškinio problematika labai plati ir jo sklaidos sunkumų tiek kasdienybėje, tiek teorijoje sutinkame gana nemažai.

Panašus kiekybinis tyrimas buvo atliktas 2000-2001 m. Lietuvoje, verslo etikos centro iniciatyva, Rasmos Freitakienės, dabar pasirinktas atlikti kokybinis tyrimas. Kiekybinis tyrimas šiuo atveju nebūtų tikslingas, jis taipogi yra ribotas, „tokiu tyrimu neįmanoma rasti naujų idėjų, kaip tobuliau organizuoti veiklą užsibrėžtam tikslui pasiekti, tokios idėjos kyla remiantis kokybiniais tyrimais“ (Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., 2008, p.34). Nagrinėjama tema, dėl savo subtilumo bei asmeniškumo taipogi turi kokybinio tyrimo pobūdį ir tik kokybinis tyrimas gali padėti konkrečioje organizacijoje ar įstaigoje sudaryti pakankamai veiksmingą organizacijos narių veiklos keitimo bei skatinimo (jei reikia) sistemą.

Tyrimui atlikti panaudotas patikrintas tyrimo metodas (anketa) kaip jau minėtųjų autorių, siekiant apžvelgti pokyčius nagrinėta tema Lietuvoje, bei atlikti lyginamąją tendencijų analizę privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose šiomis dienomis. Klausimynas sudarytas remiantis 2000-2001 m. tyrimo išvadomis bei jose pateikta informacija. Klausimyne šiek tiek pakoreguoti kai kurie klausimų pasirinkimo variantai bei pridėtas vienas naujas klausimas, siekiant išsiaiškinti situaciją mus dominančia tema. Respondentai apklausai buvo pasirinkti netikimybinės atrankos būdu, vadovaujantis atsitiktinės bei patogiosios atrankos principais. Respondentai buvo privačiųjų bei viešųjų organizacijų darbuotojai Lietuvoje. Kadangi pasirinktas tyrimas yra kokybinis, taigi ir tiriamųjų imtis neatspindės generalinės visumos tendencijų ir tyrimo išvados bus taikomos tirtai visumai. Visgi galime teigti, jog respondentų nuomonės bei patirtis leis įvertinti situaciją bei parengti pasiūlymus, pateikti situaciją atitinkančius modelius, kurių pagalba organizacijos galėtų kurti aplinką, palankią „švilpuko pūtimui“.

4.2 Statistinė duomenų analizė ir apibendrinimas

Tyrimo rezultatai bei jų analizė darbe pateikiama pagal anketos struktūrą.

TYRIMO PROBLEMA: Kokius veiksnius bei priemones pasitelkti, norint skatinti viešojo bei privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų nesitaikstymą su neetišku elgesiu, bei kurti jo atskleidimui – „švilpuko pūtimui“ palankią aplinką?

Šio reiškinio problematika labai sudėtinga, o pats klausimas kelia begalę diskusijų bei sunkumų. Lyg ir suvokiame, jog ydingas, neetiškas elgesys turėtų būti demaskuojamas ir netoleruojamas, tačiau susiduriant su konkrečia situacija, kyla begalė dvejonių bei nuogąstavimu, sulaikančių nuo pilietinės pareigos. Norint išvengti tokių situacijų, tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuje elgesio normos bei modeliai turi būti kuriami ir pritaikomi būtent mūsų patirties žmonėms. Etiškas elgesys yra deklaruojamas daugelyje veiklos sričių, tačiau girdime ir matome tokius faktus, kurie liudija, jog ši sistema neveikia. Norėdami užkirsti tam kelią, turime galvoti apie prevencijos priemones, šiuo atveju „švilpuko pūtimą“, bei tinkamos aplinkos šiam reiškiniui sukūrimą.

TYRIMO HIPOTEZĖ: Lietuvoje nėra paruošta terpė „švipluko pūtimui“.

TYRIMO OBJEKTAS: „Švilpuko pūtimo“ reiškinys Lietuvos organizacijose bei jo sklaidos problemos.

TYRIMO TIKSLAS: Įvertinti Lietuvos piliečių (viešųjų bei privačių organizacijų darbuotojų) nuomonę apie „ švilpuko pūtimo“ reiškinį, jo realizacijos galimybes ir priemones, kurios padėtų šį reiškinį įdiegti, taip kuriant prevencinę neatsakingo elgesio sistemą

TYRIMO UŽDAVINIAI:

1) Aptarti teorines galimybes bei priemones, kurių pagalba galima būtų diegti „švilpuko pūtimo“ reiškinį organizacijose;

2) Palyginti bendrąją situaciją nagrinėjamais klausimais viešojo bei privataus sektoriaus organizacijose;

3) Sociologinės apklausos būdu surinkti duomenis ir įvertinti piliečių etines refleksijas

4) Išsiaiškinti respondentų nuostatas „švilpuko pūtimo“ reiškinio atžvilgiu;

5) Nustatyti veiksnius, kurie padėtų apriboti neetišką elgesį organizacijose;

6) Atlikus tyrimą, nustatyti kokios priemonės paskatintų, padrąsintų asmenis atskleisti neetišką elgesį;

7) Pateikti rekomendacijas, kurių pagalba organizacijose būtų sėkmingai diegiamas „švilpuko pūtimo“ reiškinys - etikos infrastruktūros elementas.

Atliekant tyrimą, jis buvo suskaidytas į keltą etapų:

Pirmas etapas: išanalizuota teorinė medžiaga bei parengta anketa;

Antras etapas: anketa išsiųsta pasirinktiems respondentams;

Trečias etapas: gautų duomenų apdorojimas;

Ketvirtas etapas: gautų duomenų analizė;

Penktas etapas: išvadų bei rekomendacijų parengimas.

Tyrime, kaip jau minėjome, dalyvavo viešųjų ir privačių organizacijų darbuotojai. Anketų bei interviu pagalba buvo apklausti 38 respondentai viešajame sektoriuje, bei 24 respondentai privačiajame sektoriuje. Gauti 36 teisingai ir pilnai užpildyti klausimynai viešojo, bei 23 privataus sektoriaus atstovų. Klausimyną sudaro penkiolika klausimų. 5 pirmieji klausimai skirti išsiaiškinti etines nuostatas bei nuomones, susijusias su ydingo elgesio demaskavimu, 4 tolesnieji - konkrečiai nuomonėms, kokios yra demaskavimo sklaidos problemų priežastys bei kaip šias tendencijas keisti, 6 paskutinieji klausimai skirti išsiaiškinti demografines charakteristikas, kurios bus svarbios lyginant duomenis.

4.2.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Kaip jau minėjome, tyrime dalyvavo viešojo bei privataus sektoriaus organizacijų darbuotojai. Iš viešojo sektoriaus institucijų gauta 36 pilnai užpildytos anketos, tuo tarpu iš privataus – 23. Viešojo sektoriaus respondentai vyrai sudaro 36,1proc., t.y. 13 vyrų, tuo tarpu moterys sudarė 63,9 proc., t.y. 23 moterys. Privačiajame sektoriuje atsakė 8 vyrai (34,8 proc.), bei 15 moterų (65,2 proc.). Iš jų Lietuvos steigėjų įmonėse respondentų pasiskirstymas pagal lytį - 73,3 proc. moterų (11 respondenčių) ir 34,8 proc. vyrų (8 respondentai), atitinkamai tarptautinių steigėjų įmonėse – 26,7 proc. moterų (4 respondentės) (žr. lentelę nr. 2).

3 lentelė. Respondentų socialdemografinės charakteristikos

		VYRAI		MOTERYS		VISO	
		VS	PS	VS	PS	VS	PS
AMŽIUS	iki 25 ir 25m.	2	1	1	3	3	4
	26-35m	5	1	10	4	15	5
	36-45m	4	3	3	6	7	9
	46-55m.	1	3	6	2	7	5
	56-65m	1	-	3	-	4	-
PAREIGOS	Eiliniai darbuotojai	6	4	11	5	17	9
	Vadovai	7	4	6	1	13	5
	Administracija	-	-	6	9	6	9
DARBO STAŽAS	iki 1 ir 1m.	-	-	-	1	-	1
	2-5m.	2	1	6	5	8	6
	6-10m.	3	1	4	-	7	1
	11-20m.	6	3	3	4	9	7
	21-30m.	1	2	4	5	5	7
	virš 30 m.	1	1	6	-	7	1
IŠSILAVINIMAS	Vidurinis	-	2	-	-	-	2
	Aukštesnysis	-	1	2	2	2	3
	Nebaigtas aukštasis	-	-	-	2	-	2
	Aukštasis	12	5	19	11	31	16
	Magistro	1	-	2	-	3	-

Čia : VS – viešasis sektorius,
PS privatus sektorius.

Tyrime respondentus suskirstėme į penkias amžiaus grupes. Iki 25 ir 25 metų amžiaus grupėje atsakiusiųjų 11,9 proc., 26-35m. amžiaus grupėje – 33,9 proc., 36-45m. – 27,1 proc., 46-55m. – 20,3 proc., 56-65m. – 6,8 proc. respondentų. Iš duomenų matome, jog didžiausia dalis respondentų yra 26-35 metų amžiaus grupėje.

Respondentai pagal pareigybes buvo suskirstyti į tris grupes. Eilinių darbuotojų tarp respondentų buvo 44,1 proc., vadovų – 30,5 proc. ir administracijos darbuotojų – 25,4 proc. Matome, jog didžiausią procentą sudaro eiliniai darbuotojai, toliau vadovai bei administracijos nariai.

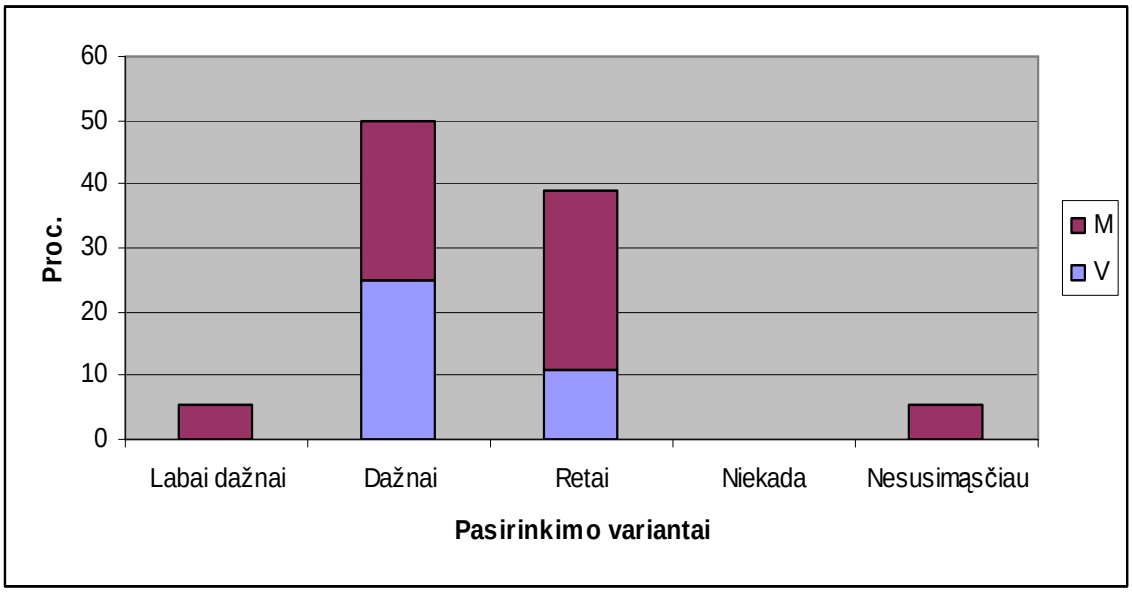
Pagal darbo stažą respondentus skirstėme į šešias grupes. Pirmoji grupė – iki 1 ir 1m. darbo stažą turinčių respondentų, jų buvo tik 1,7 proc., 2-5 metų darbo stažą turintieji sudaro 23,7 proc., 6-10m. – 13,6 proc., 11-20m. – 27,1 proc., 21-30m. – 20,3 proc., virš 30 m. darbo stažą turinčių respondentų buvo 13,6 proc. Čia matome, jog aktyviausi buvo gana didelį darbo stažą turintys respondentai (11-20m.).

Sudarant klausimyną išskyrėme ir visas pagrindines išsilavinimo grupes. Vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų buvo tik 3,3 proc., tai du vyrai, dirbantys privačiame sektoriuje. Aukštesnįjį išsilavinimą turi – 8,5 proc, taip pat nedidelė dalis. Dar nebaigę aukštojo mokslo bei dirbantys buvo taip pat tik 3,3 proc respondentų. Didžiausiąją dalį sudarė respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 79,7 proc. atsakiusiųjų, bei taip pat nedidelė dalis turinčių magistro mokslinį laipsnį – 5,1 proc.

Šie demografiniai bei socialiniai duomenys vėliau bus plačiau panagrinėti ieškant tam tikrų priklausomybių tarp veiksnių.

4.2.2 Susidūrimas su etinėmis problemomis bei etinių refleksijų priklausomybė nuo lyties

Šį klausimą panaudojome norėdami išsiaiškinti kaip dažnai respondentai susiduria su etinėmis problemomis savo profesinėje veikloje. Šioje diagramoje matome viešojo sektoriaus darbuotojų poziciją nagrinėjamu klausimu. Atskirai išskyrėme vyrų bei moterų pozicijas.

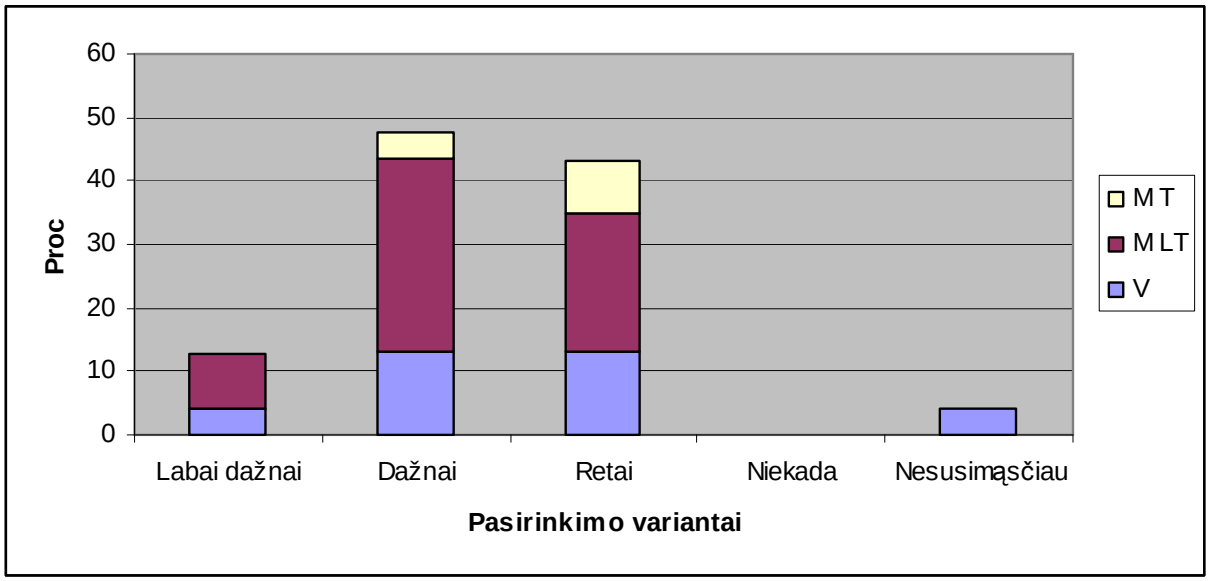


7 pav. Susidūrimas su etinėmis problemomis profesinėje veikloje (VS)

Čia M pažymėtos moterys
V - vyrai

Matome, jog labai dažnai profesinėje veikloje su etinėmis problemomis susiduria tik 5,6 proc. moterų. Tai gana nedidelis procentas, kai tuo tarpu dažnai su tokiomis problemomis susiduria 25 proc. apklaustųjų moterų, bei toks pats proc. vyrų. 38,8 proc. respondentų retai susiduria su minėtaja situacija (11 proc. moterų ir 27,8 proc. vyrų). Nei vienas iš apklaustųjų nepasirinko varianto „niekada“, taigi galime daryti išvadą, jog visgi visiems apklaustiesiems daugiau ar mažiau teko susidurti su etinėmis problemomis. Apie tai nesusimąstė tik 5,6 proc. moterų, matome, jog vyrai turi tvirtą nuomonę pateiktuoju klausimu.

Iš pateiktųjų duomenų galime daryti išvadą, jog apklaustieji respondentai viešajame sektoriuje gana dažnai atsiduria tokioje situacijoje, kai kažką tenka vertinti gėrio ar blogio požiūriu. Dėl nedidelio apklaustųjų skaičiaus negalime teigti, jog viešojo sektoriaus institucijose vyrauja neetiškumo problema, tačiau bendra tendencija vertinant apklaustųjų respondetų patirtį, rodo, jog ši problema visgi yra gana dažnai pasitaikanti. Nors mūsų tikslas nėra lyginti jau minėtuosius lietuvių tyrimo rezultatus su gautaisiais, taipogi to daryti negalime dėl skirtingos tiriamųjų imties, visgi norėtųsi paminėti, jog tendencijos išlieka panačios. Prieš dešimtį metų labai dažnai su šia problema susidurdavo 12 proc. respondentų, dažnai 41 proc., retai – 31 proc., niekada 3 proc. ir nesusimąstė – 12 proc. apklaustųjų (Freitakienė R., 2001, p. 41).



8 pav. Susidūrimas su etinėmis problemomis profesinėje veikloje (PS)

Čia MT - moterys tarptautinėse įmonėse;
MLT – moterys Lietuvos steigėjų įmonėse
V – vyrai

Šioje diagramoje matome privataus sektoriaus (PS) darbuotojų susidūrimo su etinėmis problemomis rezultatus. Čia dar išskyrėme Lietuvos bei tarptautinių steigėjų įmonių darbuotojus, tačiau atsakiusiųjų procentas labai mažas (tik 4 respondentai iš 23, taigi sudaro 17,4 proc. apklaustųjų). Matome jau šiek tiek kitokią situaciją. Labai dažnai su etinėmis problemomis privačiojo sektoriaus atstovai susiduria jau šiek tiek daugiau – 12,9 proc. (4,3 proc. vyrų, bei 8,6 proc. moterų), kai tuo tarpu viešajame sektoriuje buvo tik 5,6 proc. moterų. Dažnai tokioje situacijoje atsiduria 47,7 proc. respondentų (iš jų 13 proc. vyrų, 34,7 proc mot. (iš jų 4,3 proc. dirbančių tarptautinėse įmonėse). Tai šiek tiek mažesnis procentas nei viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau galime teigti, jog skirtumas tikrai nėra reikšmingai didelis. Retai nagrinėjamus klausimus tenka gvildenti 43,3 proc. respondentų, kur 13 proc. sudaro vyrai, 30,3 proc. moterys (8,6 proc. iš jų viešojo sektoriaus darbuotojos). Vėlgi nėra respondentų nesusidūrusių su etinėmis problemomis, o nesusimąsčiusiųjų procentas gana nedidelis – 4,3 proc.

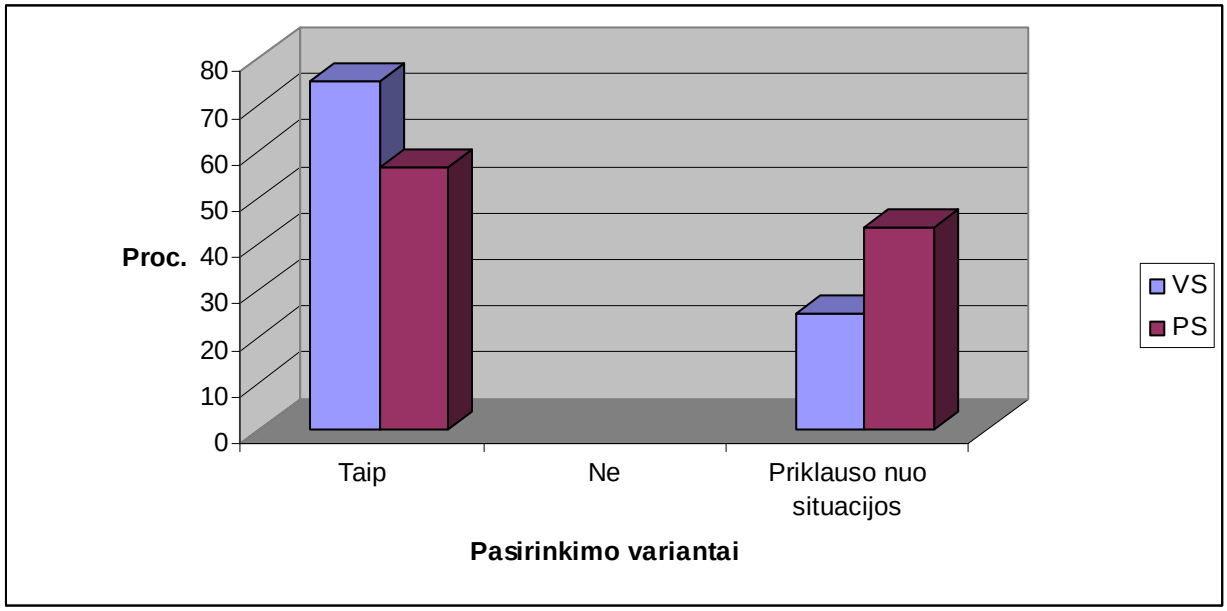
Apžvelgę abu pateiktuosius grafikus galime daryti išvadą, jog situacija yra gana panaši. Privataus sektoriaus rodikliai šiek tiek mažesni, vertinant pozicijas „dažnai“ bei „retai“, tačiau didesnis procentas labai dažnai su etinėmis problemomis susiduriančių. Šiuos skirtumus galima paaiškinti apklaustų respondentų nedideliu skaičiaus skirtumu, tačiau bendrosios viešojo ir privataus sektoriaus tendencijos visgi lieka panašios – su etinėmis problemomis kasdienėje darbinėje veikloje susiduriama gana dažnai .

4.2.3 Organizacijos darbuotojų požiūris į neetiško elgesio atskleidimą

Nuosekliai sekdami anketos klausimyno struktūra, norėtume aptarti koks yra viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų požiūris į neetiško elgesio atskleidimą organizacijoje. Grafike lyginame viešojo bei privataus sektoriaus respondentų nuomones (žr. pav.8).

Apžvelgdami pirmąjį atsakymo variantą, matome gana didelį skirtumą. Nors respondentų skaičius nėra vienodas, visgi manome, jog atsakymų pasirinkimo rezultatai atspindi bendrąsias nuomonių tendencijas. Viešajame sektoriuje atsakymą, jog neetiškas elgesys turi būti atskleidžiamas pasirinko net 75 proc. respondentų, kai tuo tarpu privačiame – 56,5 proc. Taigi galime daryti išvadą, jog viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai griežčiau nusiteikę nagrinėjamu klausimu, jų gerokai didesnė dalis mano, jog atskleisti neetišką elgesį reikia. Nei vienas respondentas nepasirinko atsakymo varianto „ne“. Galime teigti, jog nuomonės daugiau linksta į teigiamą, mūsų nagrinėjamu klausimu, pusę. 25 proc. viešojo sektoriaus atstovų suabejojo ir pasirinko atsakymą „priklauso nuo situacijos“, kai tuo tarpu privačiame sektoriuje abejonę bei priklausomybę nuo situacijos pasirinko beveik pusė respondentų – 43,5 proc. apklaustųjų.

Iš pateiktos informacijos (žr. pav. nr. 9) galime daryti išvadą, jog viešojo sektoriaus atstovai turi gerokai griežtesnę nuomonę neetiško elgesio demaskavimo klausimu ir abejojančių tuo yra gerokai mažiau, tai matome iš gana nemažo skirtumo – 18,5 proc.



9 pav. Nuomonės apie neetiško elgesio atskleidimą organizacijoje

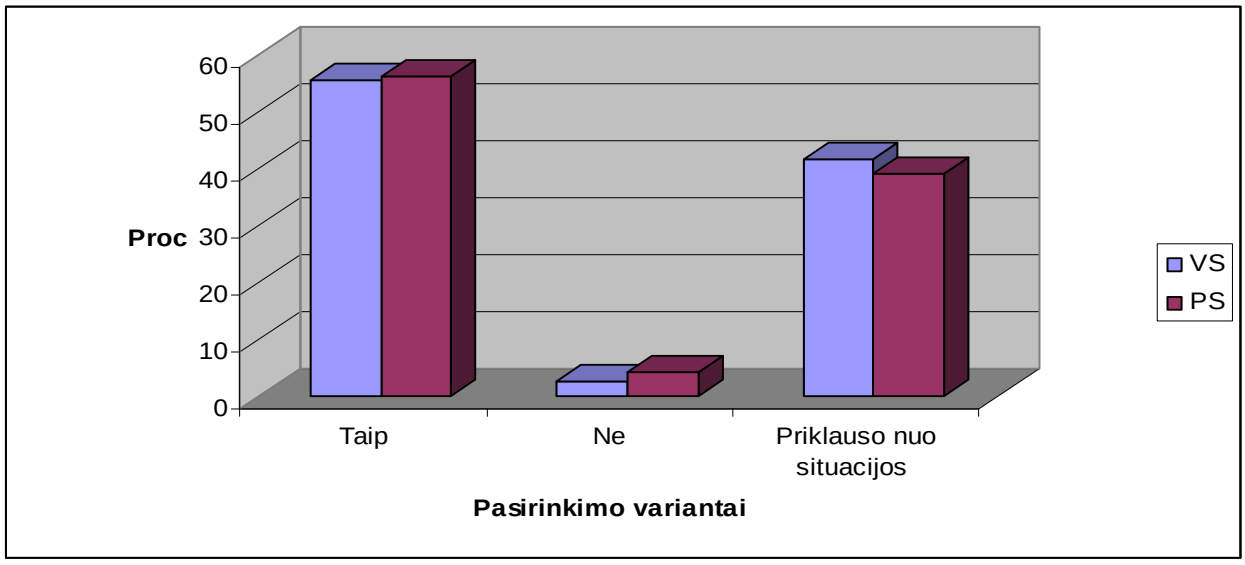
Pastarosiomis dienomis Lietuvos viešosiose įstaigose neetiško elgesio atskleidžiama tikrai nemažai, tačiau visgi matome, jog tai ne pačių dirbančiųjų „nuopelnas“, dažniausiai tuo domisi ir tokį elgesį demaskuoja žiniasklaida bei kitos institucijos. Norėtųsi tikėtis, jog organizacijų

darbuotojai dažniau dalyvaus ir spręs neetiškumo problemas darbe, kaip tai deklaruojama išreikštoje nuomonėje, tačiau visgi tam trukdo daugybė jau aptartų teorinėje darbo dalyje priežasčių.

4.2.4 Organizacijos interesai ir neetiško elgesio atskleidimas

Išsiaiškinę bendrąją respondetų poziciją neetiško elgesio atskleidimo klausimu, visgi norėjome sužinoti kas turi demaskuoti negeroves. Dažnai išgirstame tokių nuomonių, jog kolegų bei vadovų neetiškas elgesys yra ne kiekvieno individualus reikalas, taigi kyla klausimas ar organizacija turi imtis iniciatyvos ir stengtis kovoti su negerovėmis pati.

Apžvelgiant šiuos duomenis (žr. pav. 10), matome, jog respondentų atsakymai tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose yra labai panašūs. 55,6 proc respondentų VS ir 56,5 proc. PS, mano, jog neetišką elgesį atskleisti turi pati organizacija. Tik po vieną respondentą iš abiejų grupių mano, jog tai nėra organizacijos reikalas. 41,7 proc. VS ir 39,1 proc. PS respondentų mano, jog visgi nuomonė priklausytų nuo situacijos. Galime daryti išvadą, kad šiuo klausimu tiek privataus sektoriaus, tiek viešojo sektoriaus respondentų nuomonės sutampa. Didesnė dalis apklaustųjų mano, jog organizacija turi pati tvarkytis su savo problemomis, taigi tam tikra prasme nusimetama atsakomybė ir parodoma, jog darbuotojai pirmenybę teiktų galimybei išlikti nuošalyje. Konkreti situacija įtakotų šiek tiek mažiau nei pusės respondentų nuomones. Čia negalėtume daryti išvados, jog respondentai atsakomybę prisiimtų sau, kadangi atskleisti neetišką elgesį interesą gali turėti valstybė, visuomenė ar kt. institucijos, o nemaža dalis respondentų pasirinko priklausomybės nuo situacijos variantą.



10 pav. Organizacijos interesai ir neetiško elgesio atskleidimas

4.2.5 Organizacijos interesų ir pareigų, išsilavinimo bei darbo stažo priklausomybės palyginimas VS ir PS

Norėjome išsiaiškinti ar yra priklausomybė tarp organizacijos intereso atskleisti neetišką elgesį bei respondentų užimamų pareigų, išsilavinimo ar darbo stažo. Mūsų nuomone priklausomybė turėtų būti, bet šiame tyrime statistiškai jos visgi nepavyko nustatyti dėl per mažo duomenų kiekio. Pateikiame, SPSS programos pagalba sudarytas lenteles, kuriose aiškiai matosi gautų duomenų procentinės išraiškos (žr. pried. 6, lentelės nr. 4 ir 5).

Viešajame sektoriuje 2/3 vadovų pasisako, jog organizacija turi būti atsakinga už piktnaudžiavimo atskleidimą, tuo tarpu privačiame sektoriuje šis skaičius tik šiek tiek viršija pusę respondentų. Likusi vadovų dalis tiek VS, tiek PS teigia, jog jie atsižvelgtų į aplinkybes. Administracijos darbuotojai šiuo klausimu taip pat mano panašiai: 2/3 jų VS pritaria organizacijos interesui rūpintis demaskavimu, tuo tarpu PS šiek tiek mažesnė dalis nei puse respondentų linkę tam pritarti. VS 2 administracijos darbuotojai iš 6, o PS 5 iš 4 atsižvelgtų į situaciją. Nei vadovai, nei administracijos darbuotojai nepasirinko varianto ne, taigi galime teigti, jog šios respondentų grupės mano, jog demaskuoti negeroves reikia. Iš pateiktų duomenų matome, jog VS vadovai bei admisitracija turi tvirtesnę nuomonę ir rečiau remiasi situacijos įtaka, kai tuo tarpu PS nuomonę dažniau nulemtų situacija. Šiek tiek didesnius skirtumus matome eilinių darbuotojų tarpe. VS didesnė dalis respondentų nuspręsdami remtųsi situacijos įtaka, kai tuo tarpu PS 2/3 eilinių darbuotojų mano, jog tai tik organizacijos reikalas. PS sektoriuje galime įžvegti tendenciją, jog eiliniai darbuotojai linkę atsakomybę priskirti organizacijai, o patys likti nuošalyje.

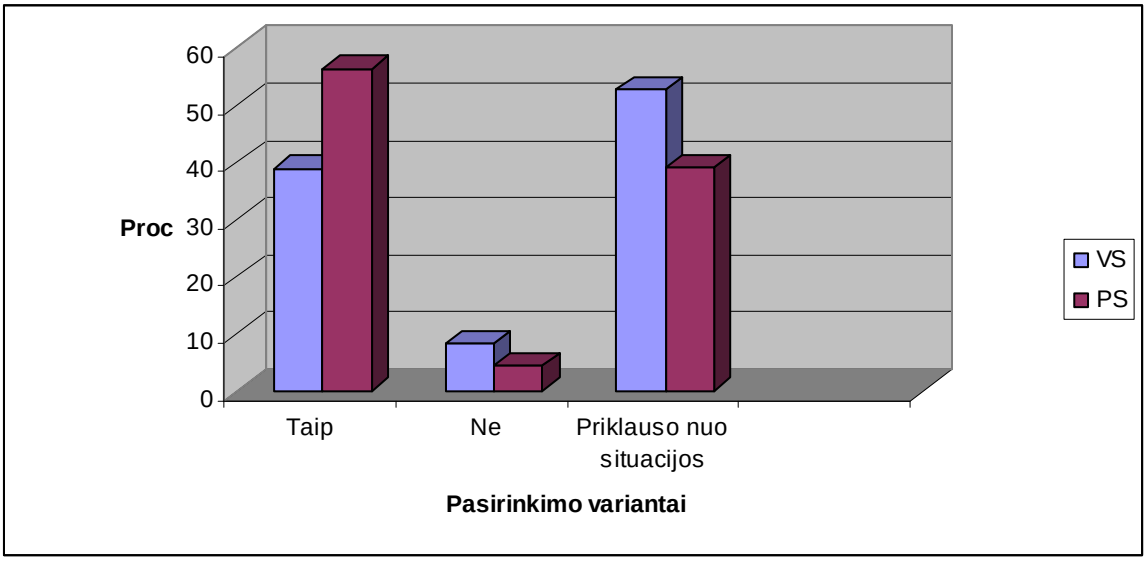
Lyginant duomenis pagal išsilavinimo lygį (žr. pried. 7, lent. 6 ir 7), aiškiai matome tendenciją, jog VS didžioji dali respondentų, turintys aukštąjį ir magistro išsilavinimą pritaria organizacijos interesui atskleisti neetišką elgesį, panaši situacija ir PS. Galime daryti išvadą (nors statistiškai priklausomybės nepavyko nustatyti, dėl jau minėto duomenų kiekio), jog kuo aukštesnis respondentų išsilavinimas, tuo dažniau jie renkasi teigiamą atsakymą ir mano, jog organizacija turi rūpintis savo aplinkos „sveikata“.

Organizacijos interesų bei darbo stažo priklausomybės nenustatėme (žr. pried. 8, lentelės 8 ir 9). Duomenys pasiskirstę labai panašiai. VS nei vienas respondentas nepasirinko atsakymo varianto „ne“ ir tik 2 respondentai jį pažymėjo PS. Iš 36 apklaustųjų VS 27 respondentai mano, jog organizacija atsakinga už neetiško elgesio atskleidimą ir 9 iš jų, teigia, jog tai priklauso nuo situacijos. Iš 23 PS apklaustųjų 12 respondentų (52,2 proc.) mano, jog tai organizacijos reikalas, 2 asmenys nemano, jog organizacija turi į tai kištis ir likusioji dalis teigė, kad tai priklauso nuo situacjos.

Taigi, išanalizavę šį klausimą trim aspektais, galime daryti išvadą, jog VS darbuotojai daug dažniau organizacijai priskiria interesą atskleisti neetišką elgesį, kai tuo tarpu PS darbuotojai dažnai mano, jog tai priklauso nuo situacijos. Tokios atsakymų tendencijos galimos dėl to, jog VS organizacijose jos valdžia bei hierarchija yra daug stipresnė pareigų atžvilgiu, bei vyrauja vertikalus institucijos valdymo modelis. Visus sprendimus priima organizacijos valdžia, taigi šis valdymo tipas ir jo tendencijos atsispindi gautuose rezultatuose. PS daug organizacijų perima horizontalų valdymo modelį, daugelį sprendimų priima skirtingo lygio vadovai, taigi daug kausimų galima išspręsti be aukščiausios valdžios įsikišimo, na o kartais privačiame sektoriuje tiesiog stengiamasi likti nuošalyje nuo problemų, kurios asmeniškai nepaliečia.

4.2.6 Kiekvieno darbuotojo pareiga atskleisti neetišką elgesį

Nuosekliai nagrinėdami klausimyną toliau, išsiaiškinsime ar respondentai linkę patys prisiimti atsakomybę už neetiško elgesio atskleidimą. Ypatingai šiais laikais, tiek saugant savo darbo vietą, tiek remiantis principu „ ne mano daržas, ne mano ir pupos“ stengiamasi atsiriboti nuo bet kokios veiklos, kuri galėtų įtakoti darbo vietos praradimą, priešų atsiradimą ir t.t.



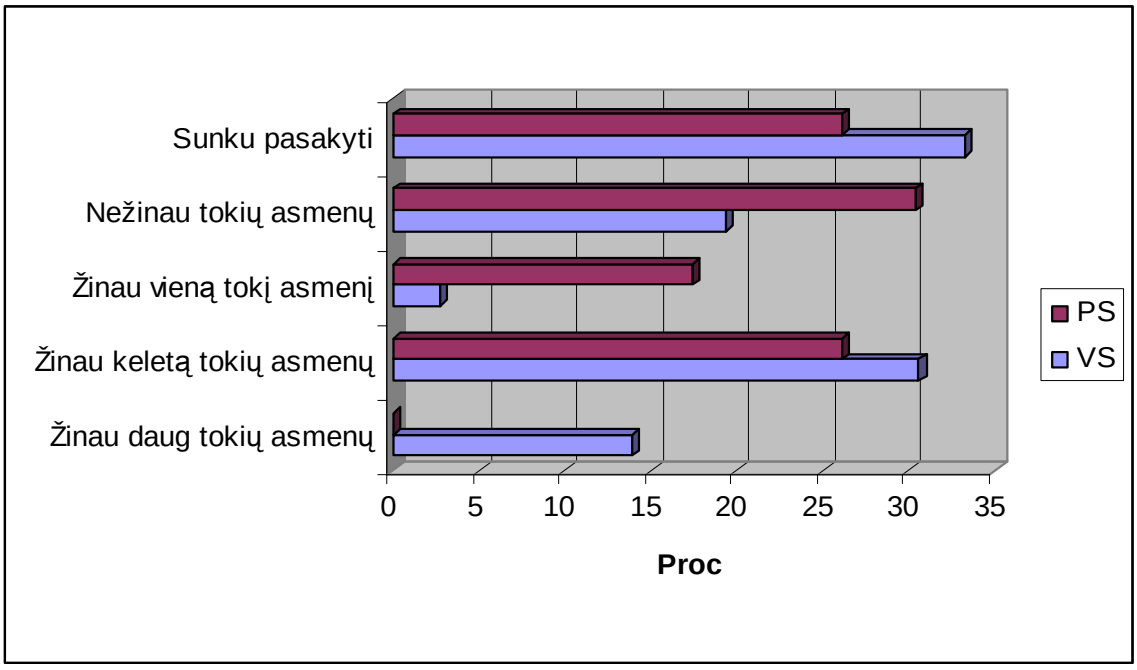
11 pav. Darbuotojo pareiga atskleisti neetišką elgesį

11 paveikslėlyje jau matome gana aiškius skirtumus. VS sektoriuje tik 38,9 proc. respondentų mano, jog jie turėtų atskleisti neetišką elgesį, tuo tarpu PS didesnioji dalis (56,5 proc.) respondentų prisiimtų atsakomybę už neetiško elgesio atskleidimą. Žvelgiant į VS, matome, jog visgi rezultatai, aptarti 4.2.5 skyrelyje, atspindi panašią nuomonę, respondentai linkę ne patys atskleisti negeroves, o tą „pareigą atiduoti“ organizacijai. Prieštaraujančių asmeniniam įsipareigojimui veikti nedaug – 3 respondentai VS ir 1 PS. Didesnioji dalis VS apklaustųjų elgtųsi

priklausomai nuo situacijos, kai tuo tarpu PS – 39,1 proc. Matome, jog šiuo klausimu PS darbuotojai labiau linkę prisiimti asmeninę atsakomybę. Tai paneigia anksčiau padarytas pirmines išvadas, jog nepriskirdami organizacijos interesams didesnės pareigos atskleisti neetišką elgesį ir atiduodami ją situacijos įtakai, respondentai nori atsakomybę nusimesti nuo savęs.

4.2.7 Žinios apie neetiško elgesio atskleidimo atvejus

Kasdienėje veikloje įsitikiname, jog netgi kitų individų patirtis, atitinkamai formuoja elgesio normas bei nuostatas. Ypatingai tai galima matyti diskutuojant tokiu subtiliu bei gana skausmingu klausimu. Norėdami išsiaiškinti kokia yra individų VS ir PS patirtis neetiško elgesio atskleidimo atveju, klausėme ar jie girdėję bei žino asmenų, atskleidusių tokį elgesį jų ar kitose organizacijose.



12 pav. Žinios apie neetišką elgesį atskleidusius asmenis

Šiuo klausimu matome gana skirtingas respondentų VS ir PS patirtis. VS net 13,9 % respondentų žino daug asmenų, atskleidusių neetišką elgesį. Bendras skaičius respondentų tiek VS, tiek PS yra gana panašus. Žinančių daug, keletą arba vieną asmenį VS yra beveik pusė apklaustųjų respondentų (47,3 proc.), PS šis skaičius siekia 43,5 proc. VS didesnioji dalis respondentų žino net po keletą asmenų, atskleidusių neetišką elgesį, kai tuo tarpu PS daug daugiau, lyginant su VS, asmenų žino tik po vieną tokį asmenį. Apžvelgdami šiuos skaičius, galime daryti išvadą, jog tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus aplinkoje yra gana nemažai asmenų, demaskuojančių neetišką

elgesį. Tai galėtų būti paskatinantis veiksnys demaskuoti tokį elgesį ir kitiems, su juo dažnai susiduriantiems asmenims, tačiau daug įtakos šiuo atveju turi demaskavusiųjų patirtis, tačiau tai aptarsime tolesniuose skyreliuose. Nežinančių tokių asmenų skaičius šiek tiek skiriasi nagrinėjamuose veiklos sektoriuose. VS 19,4 proc. respondentų nežino nei vieno tokio asmens, ir 33,3 proc. jų abejoja. PS sektoriuje nesusidūrusių su neetišką elgesį atskleidusiais asmenimis yra gerokai daugiau – 30,4 proc. Abejojančių bei nesusimąsčiusių šiek tiek mažiau nei VS – 26,1 proc. Iš šių bei jau anksčiau išnagrinėtų duomenų, galime daryti išvada, jog VS respondentai daug dažniau savo kasdienėje veikloje susiduria su etinėmis problemomis bei dažniau girdi jas atskleidžiant nei PS organizacijų darbuotojai.

4.2.8 Priežastys, dėl kurių neetiškas elgesys neatskleidžiamas

Vertindami tyrimo rezultatus bei kasdienę patirtį, matome, jog gana nemažai asmenų susiduria su etinėmis problemomis, tačiau nemažai asmenų visgi nutyli tokius dalykus arba mano, jog pati organizacija turi rūpintis neetiško elgesio demaskavimu. Klausėme, kokios yra priežastys, dėl kurių neetiškas elgesys nėra atskleidžiamas. Pateikę galimų priežasčių variantus, respondentų prašėmė išranguoti juos nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Gautus rezultatus matome lentelėje nr. 10.

10 lentelė. Nenoro demaskuoti neetiškus poelgius priežastys

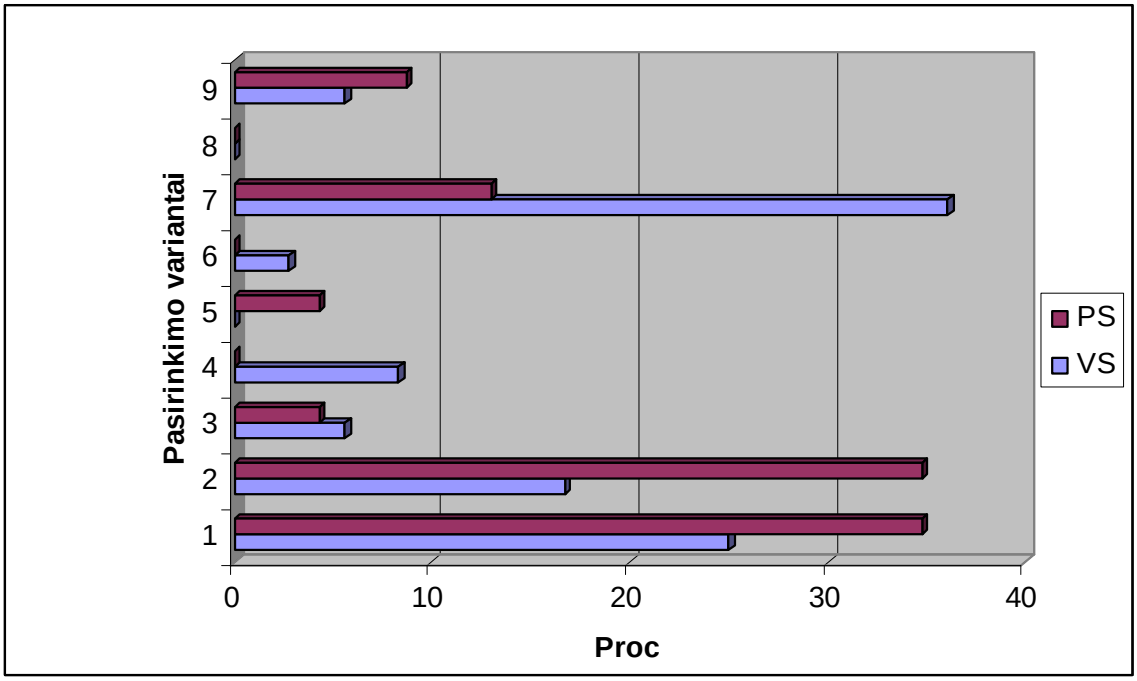
	RANGAS	RANGAS
Pasirinkimo variantas	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Jie mano, jog tai ne jų reikalas	4	5
Jie netiki, kas bus imtasi atitinkamų veiksmų	1	4
Toks elgesys dažniausiai asociajuojasi su skundimu	3	1-2
Jie nežino, kad tam tikri poelgiai gali būti neetiški	6	7
Jie bijo, jog darbe sulauks neigiamų pasekmių	2	1-2
Nes niekas taip nedaro	5	6
Nenori nuteikti prieš save	2	3

Matome, jog dvi paskutiniosios vietos VS ir PS visiškai sutampa. Vertinant atsakymus tampa aišku, jog kitų nuomonė ir elgesys respondentams neturi reikšmės, priimdami sprendimus jie vadovaujasi savo nuomone bei puikiai žino, kokie poelgiai yra etiški, o kokie tuo tarpu ne, taigi nežinojimo galimybė šiuo atveju paliekama prie mažiausiai įtakos turinčių veiksnių. Šiek tiek

skiriasi respondentų nuomonės, kalbant apie pirmąsias vietas. VS daugiausiai respondentų mano, jog visgi, jeigu neetiškas elgesys ir bus atskleistas, nebus imtasi atitinkamų veiksmų, tai liudija, jog patirtis, nagrinėjamu klausimu nėra labai teigiama. Kaip jau ir aptarėme teorinėje darbo dalyje (žr. 2.1.1) „švilpuko pūtimas“ vis dar siejamas su skundimu. Tai deja patvirtina ir gautieji tyrimo rezultatai, matome, jog PS apklaustieji vis dar bijo „skundiko etiketės“. Tai vienas iš didžiausią įtaką darančių veiksnių, kurie sulaiko respondentus nuo negerovių demaskavimo. Respondentų nuomonės pasiskirstė taip, jog tiek pat didelę reikšmę turi ir baiminimasis dėl neigiamų pasekmių darbe. Ši tendencija taip pat atsispindi ir VS respondentų nuomonėse. Iš pateiktų duomenų visgi matome, jog svarbiausi veiksniai, sulaikantys individus nuo neetiško elgesio atskleidimo yra „skundiko statusas“, baimė susilaukti neigiamų pasekmių darbe bei nenoras nuteikti prieš save. Galime daryti išvadą, jog respondentai (žinantys gana nemažai asmenų, atskleidusių neetišką elgesį) tokias demaskavusiųjų patirtis ir matė. Nuomonės dažniausiai formuojasi iš tam tikrų patirčių, o mūsų šalies organizacijose asmenys, atskleidžiantys neetišką elgesį, neigiamų pasekmių susilaukia daug dažniau, o ir neigiama demaskavimo veiksmo konotacija vis dar gyva mūsų visuomenės kasdienybėje. Etiškai teigiamas veiksmas įgauna neigiamą prasmę ir atgręso nuo piktnaudžiavimo atskleidimo.

4.2.9 Reakcija, kurios gali tikėtis demaskuojantis asmuo

Nagrinėdami klausimyną toliau, apžvelgsime kokios gi, respondentų nuomone, reakcijos gali tikėtis asmuo, kuris pasirenka atskleisti neetišką elgesį.



13 pav. Reakcija, kurios gali tikėtis demaskuojantis asmuo

Čia :

1 - Bus imtasi atitinkamų priemonių problemai išaiškinti;

2 - Jis gali tapti apkalbų arba keršto auka;

3 - Pareiškimas gali būti nerimtai įvertintas;

4 - Tai sveikintinas pilietinis sąmoningumas;

5 - Toks sprendimas turėtų būti paskatintas finansiškai;

6 - Toks poelgis turėtų būti nurodomas kaip pavyzdys kitiems;

7 - Reakcija priklauso nuo to, kieno veikla demaskuojama- vadovo ar kolegos;

8 - Šitoks poelgis negali būti toleruojamas;

9 - Sunku pasakyti.

Iš gautų rezultatų matome, jog tarp atsakymų ryškiai dominuoja trys pasirinkimo variantai, tai 1, 2 ir 7. Tiek VS, tiek PS didžioji dalis respondentų atsakymų ir pasiskirstė tarp šių pasirinkimo variantų. 36,1 proc. VS darbuotojų mano, jog reakcija priklausytų nuo to, kieno neetiškas elgesys būtų demaskuojamas – kolegos ar vadovo, tuo tarpu PS toks atsakymo variantą pasirinko tik 13 proc. respondentų. Tai būtų galima paaiškinti jau minėtos valdymo struktūros skirtumais bei ypatumais. VS valdymas yra organizuojamas pagal griežtą pavaldumo struktūrą, taigi, galime daryti išvadą, jog kaip tik dėl šios priežasties, VS respondentų nuomonė didžiąją dalimi susikoncentravo ties šiuo teiginiu. Vadovo elegesio demaskavimas, remiantis šiais atsakymais turėtų būti įvertintas skirtingai nei kolegos, t.y eilinio darbuotojo. PS pasirinkimo variantai susikoncentravo ties 1 ir 2, t.y. po 34,8 proc. ties abiem variantais. Matome vienodą skaičių manančiųjų (tiesa visiškai priešingai), jog bus imtais priemonių arba, kad demaskuojantieji taps keršto auka. VS atitinkamai su pirmuoju variantu sutinka 25 proc. apklaustųjų, su antruoju – 16,7 proc. VS vienas respondentas mano, jog toks elgesys turėtų būti skatinamas finansiškai. Remdamiesi tokia situacija, galime teigti, jog visgi Lietuvos žmonėms etika organizacijose bei kasdienėje veikloje nėra naujas bei svetimas reiškinys, o ir materialinės skatinimo priemonės turi mažai reikšmės.

Lygindami VS ir PS respondetų atsakymus, kaip jau minėjome, matome, jog VS labai svarbi pareiginė hierarchija ir daug sprendimų įtakoja kaip tik šis veiksnys, kai tuo tarpu PS ši problema nėra tokia aktuali, čia labiau baiminamasi tapti kešto auka, tai tendencija, kurią pamatėme ir prieš tai buvusiame klausime (žr. lentelę nr. 10).

4.2.10 Priemonės, galinčios geriausiai apriboti neetišką elgesį

Norėdami išsiaiškinti kas, respondentų nuomone, padėtų apriboti neetišką elgesį, prašėme atsakymus išranguoti nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus veiksnio. Kuriant etišką organizaciją

bei diegiant jos infrastruktūros elementus, labai svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai yra svarbiausi organizacijos nariams, tik taip galima sukurti valdymo modelį, kuris bus veiksmingas bei priimtinas organizacijos nariams.

Iš lentelėje nr. 11 pateiktų duomenų matome, jog šiuo klausimu VS ir PS respondentų nuomonės visiškai sutampa. Svarbiausias faktorius, lemiantis kiekvienos organizacijos darbuotojų elgesį yra vadovo rodomas pavyzdys.

11 lentelė. Priemonės, geriausiai ribojančios neetišką elgesį

	RANGAS	RANGAS
Pasirinkimo variantas	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Organizuoti etinį darbuotojų lavinimą	2	2
Patiems vadovams elgtis etiškai ir rodyti tokį pavyzdį	1	1
Sustiprinti kontrolę	4	3-4
Keičiant kai kuriuos teisinius aktus	5	5
Atliekant organizacines permainas įstaigoje	3	3

Kaip jau ir minėjome anksčiau, permainas pirmiausiai pasiryžta įgyvendinti vadovai ir kaip tik jie turi diegti etines vertybes, elgesio normas. Tai akivaizdžiai patvirtina ir gauti rezultatai. Svarbiu veiksniu išlieka ir etinis darbuotojų lavinimas, bei organizacinės permainos. Įdomią tendenciją matome VS respondentų atsakymuose. Teisinių aktų keitimas čia pažymėtas žemiausioje vietoje. Keista tai, jog VS visa veikla yra reglamentuojama teisės aktais, jie turi labai didelę reikšmę ir reguliuoja praktiškai kiekvieną VS darbuotojo žingsnį. Toks atsakymų pasiskirstymas tik įrodo, jog respondentai visgi neturi stipraus „įstatympaklusnumo“ jausmo ir įstatymas nėra svarbiausias veiklą reguliuojantis veiksnys, o galbūt mūsų piliečiai yra nusivylę esančia teisine sistema ir netiki, jog teisės aktai gali veikti kaip efektyvi prevencinė priemonė. Žinia, mūsų visuomenėje gana dažnai laikomasi nuomonės, jog „įstatymai yra tam, kad juos laužytų“.

4.2.11 Priemonės, kurios paskatintų atskleisti neetišką elgesį

Paskutinis respondentams užduotas klausimas turėtų padėti nustatyti svarbiausius veiksnius, kurie skatintų atskleisti neetišką elgesį, skatintų esant pavojui „pūsti švilpuką“. Teorinėje dalyje

apžvelgėme elementus, kurie būtini, norint sukurti sistemą bei aplinką, kurioje „švilpuko pūtėjas“ būtų saugus bei suinteresuotas demaskuoti neetišką elgesį, tačiau kiekviena organizacija yra skirtinga, taip pat skirtingi veiksniai svarbūs yra kiekvienoje šalyje ar visuomenėje.

Apžvelgėme veiksnius, trukdančius atskleisti neetišką elgesį, priemones, kurios turėtų tokius veiksmus apriboti. Čia išsiaiškinsime kokių priemonių reikėtų imtis organizacijoje, norint paskatinti neetiško elgesio atskleidimą.

12 lentelė. Veiksniai, kurie paskatintų atskleisti neetišką elgesį

	RANGAS	RANGAS
	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Anoniminės nemokamos telefono linijos	4	6
Pašto dėžutės, skirtos pranešimams apie neetišką elgesį	5	5
Piniginiai priedai už piktnaudžiavimo atskleidimą	7	8
Tvirta vadovų nuostata prieš piktnaudžiavimą	1	1
Teigiama demaskuojančiųjų praktika	2	2
Organizacinis palaikymas ir skatinimas nesitaikstyti su piktnaudžiavimu	3	3
Žinojimas, jog nebus kerštaujama ir demaskuojantis bus apsaugotas	3	4
Galiojantys demaskuojančiųjų apsaugos įstatymai ar kiti teisės aktai	6	7

Vertindami duomenis, pateiktus lentelėje Nr.12 matome veiksnius, kurie paskatintų individus demaskuoti neetišką elgesį. Pateiktus atsakymų variantus prašėme pažymėti nuo svariausio, iki mažiausiai svarbaus. Matome, jog gauti duomenys VS ir PS yra, galima sakyti, visiškai vienodi. Svarbiausias veiksnys, kuris skatintų nesitaikstyti su negerovėmis – tvirta vadovų nuostata prieš piktnaudžiavimą. Su tuo sutinka didžioji dalis respondentų tiek VS, tiek ir PS. Visi svarbiausieji veiksniai yra susiję su organizacija bei jos pozicija „švilpimo“ atžvilgiu. Organizacija bei jos vadovai turi būti tvirtai nusiteikę bei skatinti nesitaikstymą su piktnaudžiavimu. Vienas iš svarbiausių veiksnių išlieka ir žinojimas, jog atskleidus neetišką elgesį, „švilpuko pūtėjui“ nebus kerštaujama, taigi galime teigti, jog aptartoji mobingo prevencija (žr. 2.2) yra labai svarbus veiksnys, kuriant saugią aplinką „švilpiančiajam“ bei skatinant demaskuoti neetišką elegesį.

Duomenys pateikti lentelėje Nr.12 mums dar kartą patvirtina, jog įstatymai lietuviams neturi tokios didelės svarbos, reguliuojant elgesį, jie taip pat nesuteikia ir neužtikrina saugumo. Vėlgi, keista, jog tokios nuomonės ir pozicijos laikosi VS darbuotojai. Žvelgiant į tokias tendencijas, galime daryti išvadą, jog nepaisant galiojančių įstatymų, vyrauja nuomonė, jog jie nėra aukščiausi veiklą reguliuojantys veiksniai, taigi ir apsaugos įstatymai „švilpuko pūtėjams“ nebūtų labai reikšmingas veiksnys, apsaugantis nuo neigiamų pasekmių. Svarbu paminėti, jog Lietuvoje yra rengiamas „švilpuko pūtėjų“, pranešėjų apsaugos įstatymo projektas. Matome, jog „švilpuko pūtimo“ kaip rizikos valdymo priemonės svarba yra suvokiama, bei siekiama ją skatinti. Tiek VS, tiek PS organizacijų darbuotojai, mano, jog piniginiai priedai, turėtų mažiausiai įtakos, skatinant demaskuoti neetišką elgesį, taigi tai gana džiugi tendencija ir galime daryti išvadą, jog tiek VS, tiek PS organizacijų darbuotojams ne viskas yra pagrįsta tik atlygiu.

Šios lentelės duomenys patvirtina jau anksčiau padarytas išvadas bei apžvelgtą teorinę medžiagą, taigi galime teigti, jog kuriant etišką organizaciją bei skatinant tokį elgesį, visiems respondentams svarbiausia yra tvirta vadovų pozicija bei organizacijos politika diskutuojamais klausimais. Įstatymai turi gerokai mažesnį svarumą, reguliuojant įvairias elgesio sritis. Norint matyti organizaciją tokią, kokios nori vadovybė, reikia rodyti kaip tik tokį pavyzdį.

Apžvelgdami gautus tyrimo rezultatus, matome, jog labai ryškaus skirtumo tarp viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų nuomonių bei pozicijų nagrinėjamais klausimais nenustatėme, taigi teikiant rekomendacijas bei galimus veiklos tobulinimo modelius, galime juos kurti bendrus, šiek tiek koreguojant tik pagal skirtingus valdymo bei hierarchijos modelius. Lietuvoje, tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose respondentai savo kasdieniame darbe gana dažnai susiduria su etinėmis problemomis, tai leidžia teigti, jog respondentai puikiai supranta bei įvertina veiklą bei elgesį, kuris yra neetiškas. Negalime vertinti ir nuspręsti kaip apklaustieji elgiasi tokiose situacijose patys, tačiau, didesnioji dalis jų pritaria, jog neetiškas elgesys turi būti atskleidžiamas. Ši tendencija gerokai ryškesnė VS, kai tuo tarpu PS gana didelė dalis apklaustųjų mano, jog tai priklausytų nuo situacijos. Apžvelgiant visus klausimus, PS darbuotojai daug dažniau rinkosi priklausomybę nuo situacijos, kai tuo tarpu VS respondentai turėjo tvirtesnę nuomonę daugeliu klausimų. VS apklaustieji dažniau manė, jog neetiško elgesio atskleidimas turėtų būti organizacijos interesas, kai tuo tarpu PS darbuotojai manė, jog tai vėlgi turėtų įtakoti situacija. Tai galima paaiškinti mūsų jau minėtu valdymo modelio skirtumu, VS vadovų bei žemesnio rango darbuotojų pavaldumas yra labai griežtas, taigi ir sprendimai priimami organizacijos vadovybės ir ji pati turi tvarkytis su iškylančiomis problemomis. Ši tendencija pasitvirtino ir klausiant apie asmeninę

atsakomybę atskleisti neetišką elgesį. PS darbuotojai linkę dažniau ją priisimti sau, o VS kaip jau aptarėme interesą demaskuoti „atiduoda“ organizacijai.

Teorinėje dalyje aptarėme, o tyrimo rezultatais patvirtinome, jog svarbiausią vaidmenį diegiant etikos sistemą organizacijos veikloje, kuriant prevencines priemones neetiškam elgesiui užkardyti bei skatinant jį atskleisti turi atlikti vadovybė. Tik atitinkamas vadovų pavyzdys bei elgesys sudaro pagrindą bei reikiamybę etiškai elgtis ir organizacijos darbuotojams. Vadovai kuria sistemą, ją diegia bei skleidžia organizacijoje, skatina elgtis pagal pageidaujamą elgesio modelį, o darbuotojai perima pageidaujamą elgesio modelį, identifikuojasi su organizacija, jei reikia jo išmoksta arba yra „permokomi“ (ang. relearning), jei mato atitinkamai besielgiant organizacijos vadovybę. Demaskuodami neetišką elgesį, organizacijos nariai turi jaustis saugiai, bei žinoti, jog nepatirs neigiamų pasekmių, taigi mobingo prevencija kuriamoje sistemoje užima labai svarbią vietą. Šiuo metu mūsų visuomenėje bei organizacijose situacija dar gerokai kitokia, nors aiškiai suvokiama neetiško elgesio atskleidimo reikiamybė, visgi baiminamasi tapti kerštо bei apkalbų auka, netekti darbo ar susilaukti kitokių neigiamų pasekmių. Taigi galime patvirtinti tyrimo hipotezę, jog terpė „švilpuko pūtimui“ dar nėra paruošta, taigi negalime tikėtis, jog organizacijų darbuotojai elgsis pilietiškai bei taip, kaip reikalauja organizacijų etikos normos.

Apžvelgę šias tendencijas ir gavę atsakymus į mus dominačius klausimus, turime aiškias gaires ir galime daryti pagrįstas išvadas bei teikti atitinkamas rekomendacijas tirtai visumai.

IŠVADOS

Atlikę tyrimą bei išanalizavę gautus duomenis, galime daryti tokias išvadas:

1. „Švilpuko pūtimo“ reiškinys organizacijoje turi būti diegiamas kartu su visais kitais etikos infrastruktūros elementais, visų pirma keičiant organizacijos kultūrą bei vertybių sistemą. Pagrindinį vaidmenį bei pavyzdį turi vaidinti vadovybė, kurdama, stiprindama ir palaikydama stiprią etinę orientaciją bei nesitaikstymą su ydingu elgesiu.
2. Palyginę respondentų atsakymus, galime daryti išvadą, jog žymių skirtumų tarp viešojo bei privataus sektoriaus respondentų atsakymų nenustatėme. Skirtumas matyti diskutuojant apie interesą atskleisti neetišką elgesį – VS darbuotojai įsitikinę, jog tai daugiau organizacijos reikalas, kai tuo tarpu PS respondentai dažniau linksta prisiimti šią atsakomybę sau.
3. VS ir PS apklaustieji savo darbinėje veikloje dažnai susiduria su etinėmis problemomis ir teigia, jog neetišką elgesį atskleisti reikia. Tai rodo, jog neetiškumo problema gana dažna ir opi mūsų kasdienybėje ir ją būtina spręsti.
4. Didesnioji dalis respondentų mano, jog neetišką elgesį atskleisti reikia, tačiau nuo „švilpimo“ juos sulaiko neigiamų pasekmių bei keršto baimė. „Švilpuko pūtimas“ vis dar turi neigiamą „skundimo“ etiketę visuomenėje, kuri etiškai teigiamą veiksmą padaro neigiamu bei išdavikišku. Nepanaikinus šių veiksnių „švilpuko pūtimas“ neprigis bei netaps veiksminga rizikos valdymo priemone.
5. Neetiškas elgesys gali būti apribojamas ir valdomas visų pirma patiems vadovams elgiantis etiškai. Norint pasiekti tikslą bei riboti nepageidaujamą elgesį, reikia organizuoti etinį darbuotojų lavinimą bei vykdyti atitinkamas organizacines permainas. Šie trys veiksniai respodentų nuomone turi užkardyti piktnaudžiavimą.
6. Norint skatinti „pūsti švilpuką“, svarbiausia organizacijos vadovybės nuostatos ir tvirtas organizacinis palaikymas, bei žinojimas, jog nebus kerštaujama. Šie veiksniai rodo, jog labai svarbi mobingo prevencija bei griežta organizacijos pozicija prieš piktnaudžiavimą. Piniginis skatinimas naudos neduotų. Rengiamas „švilpuko pūtėjų“ apsaugos įstatymo projektas Lietuvoje jau yra didelis žingsnis pirmyn, kuriant mobingo prevencijos sistemą.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijas pateiksime tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijoms bendrai, kadangi didelių skirtumų tyrimo rezultatuose nenustatėme. Atsižvelgiant į tai, jog kiekviena organizacija yra skirtinga, taigi ir atitinkamus modelius bei veiklos koregavimo būdus reikia pritaikyti atitinkamai koreguojant ir pritaikant pagal esamą situaciją.

Dažnai mūsų kasdienėje veikloje bei organizacijų gyvenime matome ir girdime, jog jų darbuotojų veikla yra reguliuojama elgesio kodeksais bei kitokiais veiklą reglamentuojančiais bei atitinkamai elgtis įpareigojančiais aktais, tačiau dažnai jie yra sukuriami užsienio kolegų pavyzdžiu, numetant juos „iš viršaus į apačią“, nepaaiškinant ir nepagrindžiant jų reikalingumo bei svarbos. Tokiu būdu primetamos elgesio normos neveikia ir neduoda rezultatų, kuriuos turėtų duoti.

Taigi, remdamiesi teorinės literatūros analize bei tyrimo rezultatais, galime pateikti tokias rekomendacijas, kurios padėtų sukurti neetiško elgesio prevencijos sistemą bei būtų pritaikytos mūsų organizacijų ypatumams bei poreikiams:

1. Visų pirma prieš kuriant socialiai atsakingą organizaciją, tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuje reikia **kruopščiai ištirti aplinką bei esamą situaciją**. Labai svarbu nustatyti, kokios nuostatos, nuomonės bei pozicijos vyrauja kasdieniame organizacijos darbuotojų gyvenime. Jei tai yra PS organizacija, permainas vykdyti pasirengia ir pradeda vadovai, tačiau VS tai gali inicijuoti ir nesusiję valstybinės institucijos, taigi turi būti įvertintas ne tik darbuotojų, bet ir vadovybės požiūris bei nusistatymas etikos institucionalizavimo klausimu.
2. **Jei organizacijos kultūra bei vertybės neatitinka naujų elgesio bei veiklos normų, būtina jas keisti.** Kuriant bei keičiant organizacijos kultūrą bei diegiant socialiai atsakingos veiklos vertybes, svarbiausią vaidmenį turi atlikti vadovai bei visi valdantieji. Jie turi diskursu pagrįsti naująsias vertybes bei reikalaujamas elgesio normas. Darbuotojai turi suprasti ko iš jų tikimasi, o vadovai turi rodyti tik tokį elgesio pavyzdį, kokio reikalauja iš darbuotojų.
3. Labai svarbus veiksnys, kaip jau išsiaiškinome, **vadovų rodomas elgesio pavyzdys ir tvirta nuostata prieš piktnaudžiavimą**, taigi tik tokį pavyzdį reikia rodyti. Norint, jog darbuotojai suprastų bei priimtų reikalaujamas elgesio normas, turi būti organizuojamas etinis darbuotojų lavinimas, kuris respondentams yra vienas iš svarbiausių veiksnių, galinčių apriboti neetišką elgesį. Tam galima naudoti įvairias etikos mokymo programas. Svarbu išdėstyti ne tik teoriją, bet taip pat organizuoti

praktinius užsiėmimus, įgalinant organizacijos darbuotojus atpažinti ydingą elgesį bei priimti tinkamus sprendimus.

4. „Švilpuko pūtimas“ kaip etikos infrastrukūros elementas yra labai svarbus, siekiant užkardyti neetišką elgesį bei atskleisti jį, siekiant išvengti neigiamų pasekmių. Kiekvienos organizacijos darbuotojai turi **suprasti bei žinoti, jog labai svarbu neetišką elgesį demaskuoti,** o vadovybė turi išreikšti tvirtą nuomonę bei palaikymą šiuo klausimu, tai respondentams vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris paskatintų „švilpti“ esant reikiamybei.
5. Labai svarbu kiekvienoje organizacijoje pakeisti neigiamą „skundimo“ terminą į teigiamą prasmę turintį „švilpuko pūtimą“. **Svarbu pagrįsti naujas bei pakeisti įsisenėjusias sampratas**, kai demaskuojantis negeroves yra laikomas skundiku. Tai turi daryti tiek patys vadovai, nuolat pabrėždami demaskavimą kaip teigiamą veiksmą, tiek žemesnio lygio valdantieji organizuodami kasdienę veiklą bei skatindami su neetišku elgesiu nesitaikstyti.
6. Suprantama, jog norint paskatinti žmones vienaip ar kitaip elgtis, būtina juos **apsaugoti nuo neigiamų pasekmių**, taigi **būtina sukurti mobingo prevencijos sistemą.** Kerštaujatys bei kitokiais būdais engiantys demaskuojačiuosius turi būti išaiškinami bei atitinkamai sankcionuojami. Potencialūs „švilpuko pūtėjai“ turi matyti bei tvirtai žinoti, jog nebus kerštaujama, tokia demaskuojančiųjų praktika paskatintų svarstančiuosius drąsiau imtis veiksmų bei atskleisti neetišką elegesį. Pirmas žingsnis rengiant „švilpuko pūtėjų“ apsaugos įstatymo projektą jau žengtas.
7. **Būtina sudaryti palankias sąlygas bei kanalus neetiškam elgesiui pranešti**. Daugelyje įmonių, tiek VS, tiek ir PS tokių kanalų visgi nėra arba jie neveikia taip kaip turėtų. Didesnėse įmonėse reikėtų įkurti etikos padalinius, kurių pareiga būtų išklausyti bei ištirti kiekvieną nuogąstavimą bei pranešimą. Mažesnės įmonės tam gali neturėti lėšų, tačiau galima turėti ir vieną darbuotoją, kuris būtų atsakingas už atliekamus tyrimus.
8. Nors, remiantis tyrimo duomenimis, respondentams anonimimės nemokamos **telefono linijos bei pastatytos pašto dėžutės**, nepasirodė kaip veiksminga priemonė, kuri paskatintų atskleisti neetišką elegesį, tačiau, manome, jog esant tvirtam vadovų palaikymui bei mobingo prevencijai, tai taptų gana efektyvi pranešimo priemonė tiems darbuotojams, kurie nenori atskleisti savo asmenybės, o ir nereikalaujanti daug lėšų organizacijai.

9. **Etines vertybes bei atitinkamą elgesį reikia nuolat puoselėti bei jo laikytis**. Su reikalaujamomis normomis bei veikiančia sistema būtina supažindinti priimamus darbuotojus, o jei toks elgesys jiems nepriimtinas, tokių darbuotojų į savo organizaciją nepriimti.
10. **Neetišką elgesį atskleidusius darbuotojus reikia palaikyti.** Pravartu netgi viešai prieš visus darbuotojus pagirti bei padėkoti darbuotojui už tokius veiksmus, kurių pagalba buvo apsaugota organizacija bei jos gerovė. Tokie organizacijos veiksmai išreikštų aiškią organizacijos poziciją bei organizacinį palaikymą, taip skatintų bei drąsintų darbuotojus demaskuoti netinkamą elgesį.
11. Kadangi tiek teorinėje darbo dalyje užsiminėme, tiek tyrimo metu nustatėme, jog respondentams įstatymai bei kiti teisės aktai neturi didelės įtakos reguliuojant elgesį, kiekvienai organizacijai reikėtų **paklusnumą elgesį reguliuojantiems aktams nuolat ugdyti** (tai gali būti mokymai, sankcijos už jų nesilaikymą ir pan.). Viešajame sektoriuje paklusimas įstatymui turėtų būti svarbiausia vertybė. Rengiamas pranešėjų apsaugos įstatymas jau rodo, jog „švilpuko pūtimo“, kaip rizikos valdymo priemonės svarba, suvokiama visos valstybės mąstu, taigi ir tinkami bei veiksmingi įstatymai turėtų paskatinti paklusti bei jaustis apsaugotiems. Vadybos metodais bei priemonėmis diegiamas paklusnumas įstatymui, išugdys įstatympaklusnumo vertybę, kuria vadovaujantis, įstatymas atliks visas numatytas funkcijas bei bus pagrindinis veiklą reguliuojantis veiksnys.

LITERATŪRA

1) Įmonių etika verslo praktikoje/ T.Bausch, A.Kleinfeld, H. Steinmann, editors. – 2002. – 312p. – ISBN 9955-497-22-X

2) Bitinas B. ir kt. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda, S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008. – 304 p. – ISBN 978-9986-31-267-3

3) Bowden P., smythe V. Theories on Teaching & Training in Ethics // Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. – 2008, Vol. 13, No. 2. – p. 19-26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol13_no2_pages_19-26.pdf [žiūrėta 2009.10.13]

4) Buchholtz A.K, Carroll A.BG. Bussiness and Society: Ethics and Stakeholder Management. – 2008. – 730 p. – ISBN 978-0-324-56939-1

5) Crane A, Matten D., Spence L. Corporate social responsibility : readings and cases in a global context. – London, N.Y., 2008. – 529p. – ISBN 0415424291

6) Connor M. Trying Times for Corporate Responsibility // Business Ethics, February 2009. http://www.business-ethics.com/node/123 [žiūrėta 2009.12.05]

7) Dawson Ch. Internal Audit Whistleblowing Procedures// University of Kent, 2009. http://www.kent.ac.uk/audit/docs/fraudmanagement/Whisleblowing%20Procedure%200809.doc [žiūrėta 2009. 03.18]

8) Devine T. The Whistleblower's Survival Guide: Courage Without Martyrdom, 1997. – 174 p. http://fairwhistleblower.ca/books/books.html [žiūrėta 2009. 05.28]

9) Dyck A., Morse A., Zingales L. // National Bureau of Economic Research, February 2007; NBER Working Paper No. 12882, p. 66. http://www.nber.org/papers/w12882 [žiūrėta 2009.09.20]

10) Eaton T.V., Akers M. D. Whistleblowing and Good Governance. Policies for universities, Government Entities, and Nonprofit Organisations // The CPA Journal. 2007, Nr. 607, p. 58-63. URL: http://www.nysscpa.org/cpajournal/2007/607/essentials/p58.htm [žiūrėta 2009.09.23]

11) Ettinger M.S. Compliance Check – up. A prescription for business health, 2006 - 2009, http://www.thecro.com/node/358 [žiūrėta 2009.09.09]

12) A Companion to Applied Ethics/ Edited by R.G. Frey , Ch. H. Wellman. – Blackwell Companions to Philosophy. – 2003. – 15 p. – ISBN 1- 55786-594-9

13) After Enron: improving Corporate Law and Modernising Securities Regulation in Europe and the US/ Edited by John Armour, Joseph A. McCahery. – Oxford; Portland; Oregon: Hart Publishing, 2006. – 718 p. – ISBN – 1841135313

14) Freitakienė R. Etinių standartų skirtumai Lietuvoje ir Lenkijoje / Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos / Redaktorė Nijolė Vasiljevienė. – VUKHF, 2001, p. 39-74. – ISBN 9955-03-094-1

15) Gebler D. Culture of Compliance // CRO Magazine, Fall 2006. http://www.thecro.com/?=node/68&spech=printme [žiūrėta 2009.08.24]

16) Hallebone E., Priest J. Business and management research : paradigms & practices. – Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2009, – 218 p. – ISBN 9781403997166

17) Jakavonytė L. Dalykinės etikos dėstymo strategijos. // Problemos, 2006, Nr. 69, p. 176-183. – ISSN 1392-1126. URL: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Problemos/Problemos_69/Laimute_Jakavonyte.pdf [žiūrėta 2009.12.06]

18) Johnson C. E. Ethics in the workplace: tools and tactics for organizational transformation. – London, 2007, – 335 p. – ISBN 1412905389

19) Jurčiukonytė A., Vasiljevienė N. Vokelių skandalas: viešosios moralės anatomija// Baltos Lankos: tekstai ir interpretacijos. – 2008, Nr 28, p. 106-136. – ISBN 1392-0189

20) Kalenda Č. Taikomoji etika: iškilimas ir ypatybės Lietuvoje // Filosofija.Sociologija, 2009, T. 20, Nr. 1, p. 55-62 [žiūrėta 2009.08.07]

21) Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. leid.) – Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7

22) Krasauskas I. Švilpukų pūtėjai“ – nauja antikorupcinė mada // Atgimimas. – 2009. http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=26526783 [žiūrėta 2009.12.05]

23) Kumagai J. The Whistle-blower’s Dilemma. – College of Enginering, Villanova university, 2004 April. http://spectrum.ieee.org/at-work/tech-careers/the-whistleblowers-dilema [žiūrėta 2009.03.23]

24) Laumenskaitė E. Verslo etikos funkcionalumas // Filosofija. Sociologija: mokslo darbai. – Vilnius, 2003, Nr. 4, p. 7-13. – ISSN 0235–7186. – URL: http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil34/F-07.pdf [žiūrėta 2009.09.14]

25) Lewicka Strzalecka A. „Švilpuko pūtimas“: teoriniai aspektai ir Lenkijos darbuotojų percepcijos apžvalga // Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos / Redaktorė Nijolė Vasiljevienė. –VUKHF, 2001, p.134-149. – ISBN 9955-03-094-1

26) Lewicka–Strzalecka A., Poland. Whistle Blowing – Case Analysis // Business Ethics: from theory to practice / Edited by Vasiljevienė N. and Jeurissen R. – Vilnius:VU, 2002, p. 313-322. – ISBN 9955-497-15-7

27) Masaka D. Whistleblowing in Context of Zimbabwe's Economic Crisis // Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. – 2007, Vol. 12, No. 2. – p. 32-39. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_32-39.pdf [žiūrėta 2009.10.13]

28) Matuszewski L. J., Smith P. A. Integrating Ethics Into the Business Curriculum // Strategic Finance. – May 2008. – p. 19-21. – ISSN 1239-2685. http://www.imanet.org/pdf/05_08_ethics.pdf [žiūrėta 2009.11.25]

29) Miceli M.P., Near J. P. Blowing the whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees. 1992. – 329p. – ISBN 0-669-19599-5. http://books.google.lt/books?id=dffRUmygxCMC&printsec=frontcover&dq=related:ISBN1588261395&lr=#v=onepage&q=&f=false [žiūrėta 2009.09.14]

30) Near J. P. et al. Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process? // Business Ethics Quarterly. – Charlottesville, April 2004, Vol 14 No. 2, p. 219–242. ISSN 1052-150X

31) Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 237 p. – ISBN 9955-09-009-X

32) Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. – Kaunas: LKKA, 2005. –289 p. – ISBN 9955- 622-18-0

33) Ravishankar L. Encouranging Internal Whistleblowing in Organisations, . http://www.scu.edu/ethics/articles/articles.cfm?fam=BRID [žiūrėta 2009 05 14]

34) Stanwick P. A., Stanwick S. D. Understanding business ethics. – Upper Saddle River (N.J), 2009. – 476 p. – ISBN 9780131735422

35) Sims R.R. Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall. – Greenwood Press, 2003. – 328 p. – ISBN – 0275980391

36) Trevino L. K., Nelson K. A. Managing Business ethics: straight talk about how to do it right. – 1999. – 432 p. – ISBN 0-471-24652-2

37) Uys T. Whistleblowing// Proposal submitted to the NRF, 2001. http://www.uj.ac.za/Portals/159/docs/WhistleblowingNRFProposal.doc [žiūrėta 2009.02.15]

38) Vandekerckhove W. Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: a Global Assessment. – 2006. – 339 p. – ISBN 0-7546-4750-1. http://books.google.lt/books?id=nM1mYs5CFcUC&printsec=frontcover&dq=related:ISBN1588261395&lr=#v=onepage&q=&f=false [žiūrėta 2009.10.05]

39) Vasiljevienė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, KHF, Verslo etikos centras, 2003. – 481p. – ISBN 9955-497-37-8

40) Vasiljevienė N. Etikos infrastruktūros diegimas sveikatos priežiūros organizacijose: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, KHF, Verslo etikos centras, 2004. – 784p. – ISBN 995-497-67-X

41) Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 821 p. – ISBN – 9955-695-15-3

42) Vasiljevienė N., Vasiljevas A. Management Models in Organisations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case // Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. – 2006, Vol. 11, No. 2. – p. 34-41. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no2_pages_34-41.pdf [žiūrėta 2009.10.13]

43) Vasiljevienė N. Vertybių vadyba organizacijose: Verslo etikos institucionalizacijos procesai kaip strateginių tikslų operacionalizavimo priemonės. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 47 p. – ISBN 9789955880257

44) Verschoor C.C. editor. Ethical Culture: Most Important Barrier to Ethical Misconduct // Strategic Finance. – December 2005. – p. 19-20. – ISSN 1239-2685. http://www.imanet.org/pdf/3524.pdf [žiūrėta 2009.10.05]

45) Verschoor C.C. editor. Is This Age of Whistleblowers? // Strategic Finance. – January 2005. – p. 17–18. – ISSN 1239-2685. http://www.imanet.org/pdf/2849.pdf [žiūrėta 2009.10.05]

46) Verschoor C.C. editor. Interactions Between Compliance and Ethics // Strategic Finance. – June 2006. – p. 23-24. – ISSN 1239-2685. http://www.imanet.org/pdf/6ethics.pdf [žiūrėta 2009.10.05]

47) Verschoor C.C. editor. Ethical Culture More important Than Ever // Strategic Finance. – August 2007. – p. 11–13. – ISSN 1239-2685. http://www.imanet.org/pdf/08-07_ethics.pdf [žiūrėta 2009.10.05]

48) Verschoor C.C. editor. Conflicted Ethical Behaviour by Leadres // Strategic Finance. – August 2009. – p. 11–13. – ISSN 1239-2685. http://www.imanet/pdf/August%202009.pdf [žiūrėta 2009.11.25]

49) Vyšniauskienė D., Kundrotas V. Verslo etika: vadovėlis. – Kaunas : Technologija, 2002. – 261p. – ISBN 9986-13-722-5

50) Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries – 2000. – 329 p. – ISBN 92-64-18519-4

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Ladygina E. Demaskavimo („švilpuko pūtimo“) reiškinys Lietuvos organizacijose bei jo sklaidos problemos / Viešojo administravimo veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos ir įvertintos Lietuvos viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų etinės refleksijos bei pozicijos „švipluko pūtimo“ klausimu. Išnagrinėtos problemos, susijusios su neetiško elgesio demaskavimo sunkumais bei pateikti konkretūs pasiūlymai, kaip gerinti etinę organizacijų sveikatą bei diegti „švilpuko pūtimo“ reiškinį tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu apžvelgta verslo etikos samprata, jos institucionalizavimo ypatumai bei elementai. Antrojoje dalyje išnagrinėta „švilpuko pūtimo“ samprata, kylančios problemos bei sunkumai, institucionalizuojant šį reiškinį organizacijose. Trečiojoje darbo dalyje pateikiamas „švilpukų pūtimo“ procesas bei konkretūs žingsniai, diegiant šį reiškinį organizacijoje. Ketvirtojoje dalyje nagrinėjamos bei lyginamos viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų etinės refleksijos bei požiūris į neetiško elegesio demaskavimą. Taip pat aptariami veiksniai, kurie apribotų neetišką elgesį ir prireikus paskatintų „pūsti švilpuką“. Pateikiamos darbo išvados bei rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: verslo etika, etikos infrastruktūra, etikos institualizavimas, „švilpuko pūtimas“, demaskavimas.

Ladygina E. Disclosure („Whistle blowing“) phenomenon and difficulties of it‘s spread in Lithuanian organizations / Master‘s works in public sector administration, internal audit. Supervisor prof. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Faculty of strategical management and politics, Mykolas Romeris university, 2009, – 81 p.

ANOTATION

Master‘s work gives analize and evaluation of public and private sector worker‘s ethical reflections and possition according to whistleblowing phenomenon. Problems, concerned with unethical behaviour, difficulties in disclosing it are analized. Work contains offers given to organizations how to institutionalize ethics to theyer‘s daily life and implement whistleblowing element. In the first part theoretical analize of business ethics, it‘s conception and ethic‘s institutionalization process is made. Second part contains understanding of whistleblowing phenomenon and problems, related with institutionalizing it into organization‘s management system. In the third part we looked to whistleblowing implementing process and analized steps, that organization need to take in order to make system work. The last part of master‘s work contain‘s of practical analize and comparison in different ways between public and private sector organizations. In the end of this part conclutions and recomendations that summarizes the results of the study are given.

Key words: business ethics, infrastructure of ethics, institutionalization of ethics, „whistleblowing“, disclosure.

Ladygina E. Demaskavimo („švilpuko pūtimo“) reiškinys Lietuvos organizacijose bei jo sklaidos problemos / Viešojo administravimo veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 81 p.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo baigiamojo darbo tema aktuali todėl, kad vis dažniau susiduriame su neetiško elgesio problema tiek valstybės institucijose, tiek ir privataus sektoriaus organziacijose. Nors viešai yra deklaruojamas elgesio kodeksais bei kitais teisės aktais reglamentuojamas bei reguliuojamas elgesys, praktikoje šie veiksniai neturi pakankamos svarbos bei didelės įtakos. Susiduriame su pasyvumo bei neetiško elgesio dangstymo problema. Iškelta tyrimo problema - kokius veiksnius bei priemones pasitelkti, norint skatinti viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų nesitaikstymą su neetišku elgesiu, bei kurti jo atskleidimui – „švilpuko pūtimui“ palankią aplinką? Tyrimo objektas – „švilpuko pūtimo“ reiškinys Lietuvos organizacijose bei jo sklaidos problemos. Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos piliečių (viešųjų bei privačių organizacijų darbuotojų) požiūrį į „švilpuko pūtimo“ reiškinį, jo realizacijos galimybes ir priemones, kurios padėtų šį reiškinį įdiegti, taip kuriant prevencinę neatsakingo elgesio sistemą. Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti septyni uždaviniai. Tyrimo metu atlikta išsami mokslinės litartūros, statistinių duomenų bei sociologinių tyrimų analizė. Gauti rezultatai leidžia patvirtinti darbe išsikeltą hipotezę, jog tinkama terpė „švilpuko pūtimui“ nėra parengta. Nustatyta, jog didelių skirtumų tarp viešojo bei privataus sektoriaus respondentų nuomonių nėra, taigi galima teikti bendras rekomendacijas. Teisės aktus bei elgesio normas reguliuojančius kodeksus sukūrus be išsamios padėties, ypatumų analizės bei pagrindimo jie nėra suprantami ir veiksmingi, o „švilpuko pūtimas“ vis dar asocijuojasi su skundimu. Norint, kad ši sistema veiktų, visų pirma vadovai turi suvokti bei skleisti reikalaujamas vertybes bei elgesio normas. Šie veiskniai išlieka svarbiausi ir skatinant demaskuoti neetišką elgesį. Būtina kurti saugią atmosferą, bei demaskuojančiųjų mobingo prevencijos sistemą.

Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu apžvelgta verslo etikos samprata, jos institucionalizavimo ypatumai. Antrojoje – išnagrinėta „švilpuko pūtimo“ samprata, su juo susiję problemos bei sunkumai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiamas „švilpukų pūtimo“ procesas bei konkretūs žingsniai, diegiant šį reiškinį organizacijoje. Ketvirtojoje dalyje nagrinėjamos bei lyginamos viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų etinės refleksijos bei požiūris į neetiško elegesio demaskavimą. Taip pat aptariami veiksniai, kurie apribotų neetišką elgesį ir prireikus paskatintų „pūsti švilpuką“. Pateikiamos darbo išvados bei rekomendacijos.

Ladygina E. Disclosure („whistle blowing“) phenomenon and difficulties of it‘s spread in Lithuanian organizations / Master‘s works in public sector administration, internal audit. Supervisor prof. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Faculty of strategical management and politics, Mykolas Romeris university, 2009, – 81 p.

SUMMARY

Public administration Master’s work is relevant, because corruption and unethical behaviour is becoming frequent sight nowadays, both in public and private sector organizations. Codes of ethics and other norms of behaviour is just theoretical fact, in practice it not working and whistleblowing still have negative meaning in our society. The problem of our investigation is how to create proper environment to whistleblowing phenomenon and what factors and models should be used, to encourage public and private sectors workers to blow the whistle. Object of research – whistleblowing phenomenon and difficulties of it’s spread in Lithuania. Target of our research – To evaluate opinion of Lithuanians about whistleblowing, possibilities of it’s realization and methods how to do it. There are seven goals, that will help to achieve our target. To get the results of investigation analysis of science literature, statistical data and sociological researches was made. The results of this investigation gives us possibility to confirm our hypothesis that there is no proper environment to whistleblowing in Lithuanian organizations. There is no big differencies between public and private sector organizations, so we are able to give common recommendations. To create “good helth” organization first and the most important thing is to investigate real situation. Workers are part of organization and they need to understand values and culture of organization, all requirements need to be reasonable and understandable. According to investigation the most important factors to restrict unethical behaviour are ethical behaviour of leaders, organizational support and ethical cources to workers. Simmilar factors could encourage to blow the whistle - position of leaders against unethical behaviour, organizational support and knowing that they will be safe, there wouln’t be mobbed and will not loose their job.

In the first part theoretical analize of business ethics, it‘s conception and ethic‘s institutionalization process is made. Second part contains understanding of whistleblowing phenomenon and problems, related with it. In the third part we looked to whistleblowing implementing process and analized steps, that organization need to take in order to make system work. The last part of master‘s work contain‘s of practical analize and comparison in different ways between public and private sector organizations. In the end of this part conclutions and recomendations that summarizes the results of the study are given.

PRIEDAI

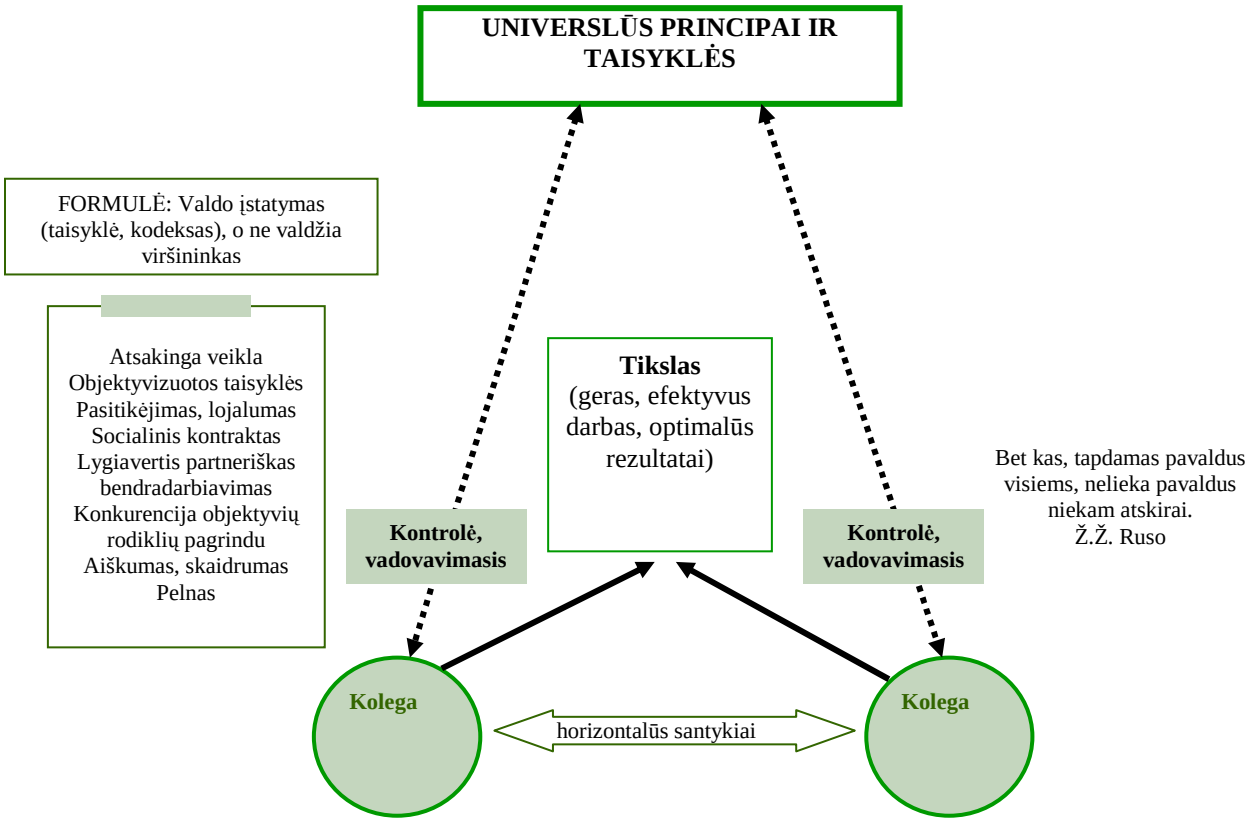
1 PRIEDAS

Lentelė 1. Legitimumo orientacijos

Ar esate įsitikinęs(-usi) , kad visada reikai elgtis Pagal įstatymą, net jeigu, Jūsų manymu, jis yra neprotingas?	Atsakymai % Lietuvoje	Atsakymai % Lenkijoje
1. Žinoma, taip	10	31
2. Greičiausiai, taip	29	52
3. Ko gero ne	45	10
4. Žinoma, ne	12	2
5. Neturiu nuomonės	3	6
Neatsakė:	1.7	-
Iš viso:	940	936

Šaltinis: Rasmos Freitakienės tyrimas" Etinių standartų skirtumai Lietuvoje ir Lenkijoje" (2000-2001m. , p. 57)

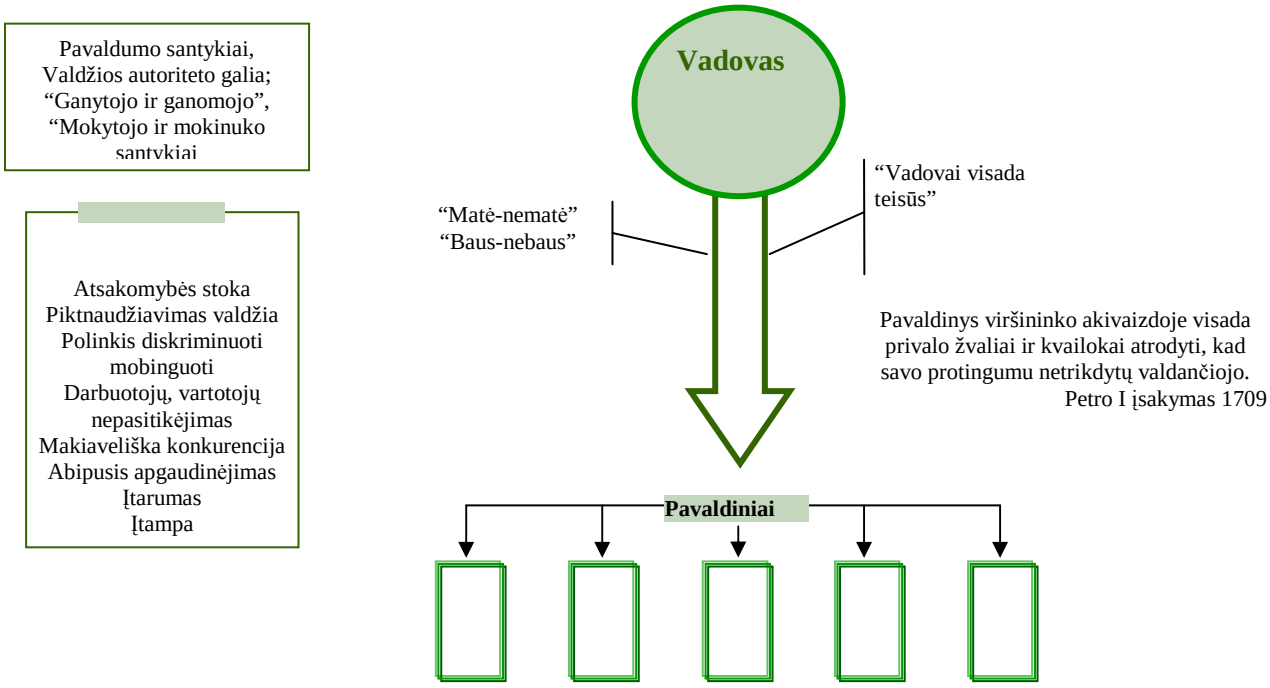
2 PRIEDAS



2 pav. Horizontalių santykių modelis

Šaltinis: Vasiljevienė N., 2006, p. 689

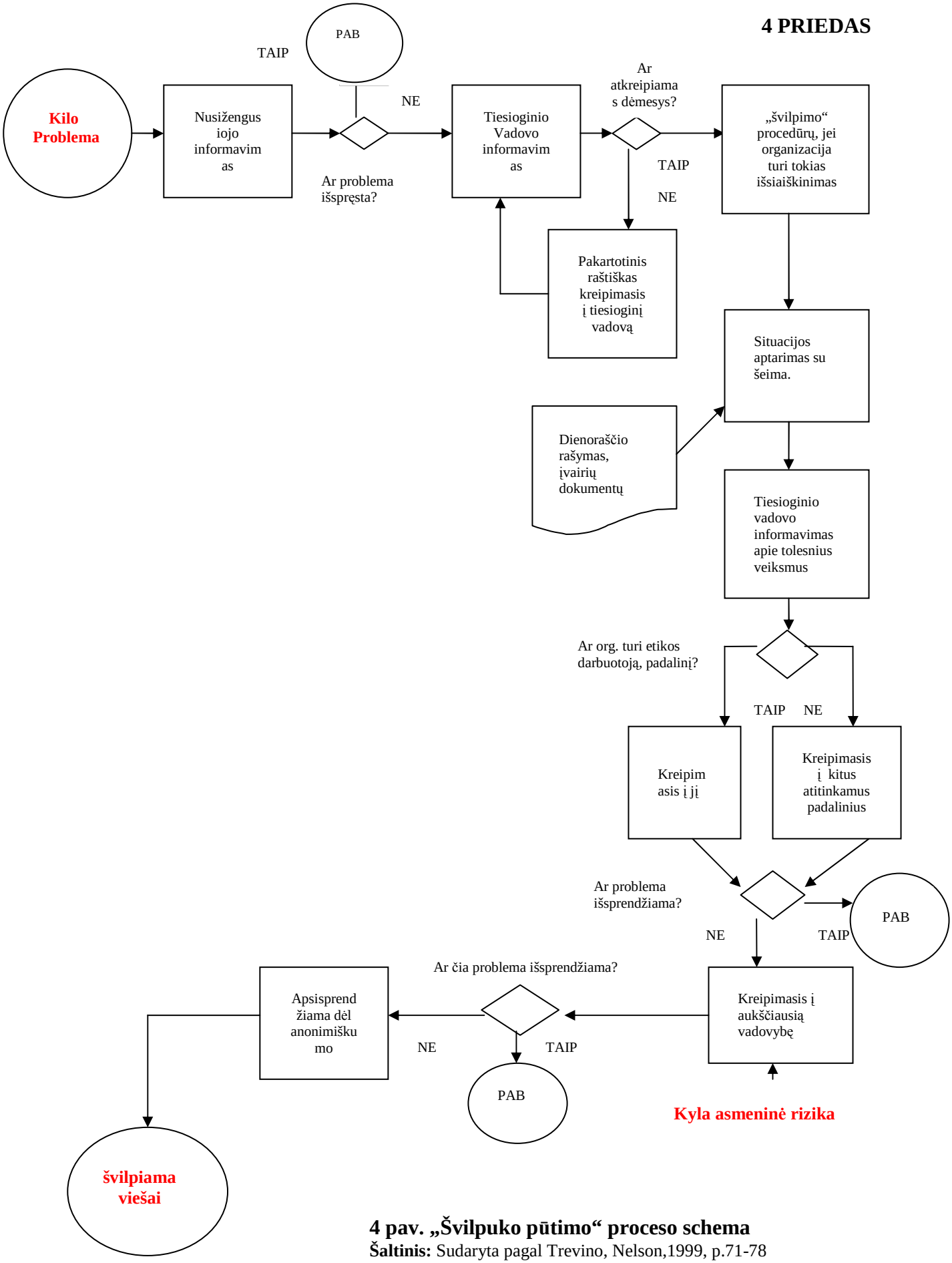
3 PRIEDAS



3 pav. Vertikalių santykių modelis

Šaltinis: Vasiljevienė N., 2006, p. 688

4 PRIEDAS



4 pav. „Švilpuko pūtimo“ proceso schema

Šaltinis: Sudaryta pagal Trevino, Nelson,1999, p.71-78

5 PRIEDAS

KLAUSIMYNAS

Gerb. Respondente,

Šio klausimyno tikslas – išanalizuoti organizacijų problemas bei požiūrį į jų sprendimą, ypač į piktnaudžiavimo atskleidimą darbovietėje.
Anketa yra anoniminė, o apibendrinti tyrimo rezultai bus naudojami moksliniame darbe.
Atsakinėdami į klausimus pažymėkite po vieną atsakymą, nebent prie klausimo nurodyta kitaip.
Nuoširdžiai dėkojame už atsakymus.

1) Ar dažnai savo profesinėje veikloje Jūs susiduriate su etinėmis problemomis, t.y. tokiomis situacijomis, kai kažką tenka vertinti gėrio ar blogio požiūriu?

- ☐ Labai dažnai
- ☐ Dažnai
- ☐ Retai
- ☐ Niekada
- ☐ Nesusimąsčiau apie tai

2) Ar sutinkate, jog neetiškas darbuotojų, vadovų elgesys turi būti atskleidžiamas?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Priklauso nuo situacijos

3) Ar sutinkate su teiginiu, kad neetiško darbuotojų elgesio atskleidimas yra kompanijos/organizacijos reikalas?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Priklauso nuo situacijos

4) Ar sutinkate su teiginiu, kad kiekvieno darbuotojo pareiga yra atskleisti neetiškus veiksmus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Priklauso nuo situacijos

5) Ar žinote asmenų (Jūsų darbovietėje ar kitur) kurie atskleidė neetišką elgesį darbe?

- ☐ Taip, aš žinau daug tokių asmenų
- ☐ Taip, aš žinau keletą tokių asmenų
- ☐ Taip aš žinau vieną tokį asmenį
- ☐ Ne, aš nežinau
- ☐ Sunku pasakyti

6)Kodėl, Jūsų nuomone, žmonės neatskleidžia neetiško elgesio? (Pateiktus variantus pažymkite nuo svarbiausio Jums, iki mažiausiai svarbaus, atitinkamai nu 1 iki 7, jei įrašysite "Kita"- nuo 1 iki 8)

- [ ] Jie mano, jog tai ne jų reikalas
- [ ] Jie netiki, kad bus imtasi atitinkamų veiksmų
- [ ] Toks elgesys dažniausiai asocijuojasi su skundimu
- [ ] Jie nežino, kad tam tikri poelgiai gali būti neetiški
- [ ] Jie bijo, jog darbe sulauks neigiamų pasekmių
- [ ] Nes niekas taip nedaro
- [ ] Nenori nuteikti prieš save
- [ ] Kita.....

7)Kokios, Jūsų nuomone, reakcijos gali tikėtis demaskuojantis asmuo?(Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, labiausiai tinkamą atsakymą)

- [ ] Bus imtasi atitinkamų priemonių problemai išaiškinti
- [ ] Jis gali tapti apkalbų arba kerštо auka
- [ ] Pareiškimas gali būti nerimtai įvertintas
- [ ] Tai sveikintinas pilietinis sąmoningumas – nesitaikstyti su piktnaudžiavimu
- [ ] Toks sprendimas turėtų būti paskatintas finansiškai
- [ ] Toks poelgis turėtų būti nurodomas kaip pavyzdys kitiems
- [ ] Reakcija priklauso nuo to, kieno veikla demaskuojama – vadovo ar kolegos
- [ ] Šitoks poelgis negali būti toleruojamas
- [ ] Sunku pasakyti
- [ ] Kita .....

8)Kokiomis priemonėmis, Jūsų nuomone, įmanoma geriausiai apriboti neetiškus darbuotojų poelgius? (Variantus pažymėkite nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, atitinkamai nuo 1 iki 5. Jei įrašysite į papildomą laukelį „Kita" – atitinkamai nuo 1 iki 6)

Priemonės neetiškam elgesiui apriboti	Žymėjimas
Organizuoti etinį darbuotojų lavinimą	
Patiems vadovams elgtis etiškai ir rodyti tokį pavyzdį	
Sustiprinti kontrolę	
Keičiant kai kuriuos teisinius aktus	
Atliekant organizacines permainas įstaigoje	
Kita	

9) Kas Jūsų nuomone paskatintų atskleisti neetišką elgesį? (Variantus pažymėkite nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, atitinkamai nuo 1 iki 8. Jei įrašysite į papildomą laukelį „Kita“ – atitinkamai nuo 1 iki 9)

Paskatinti galintys veiksniai	Žymėjimas
Anoniminės nemokamos telefono linijos, skirtos pranešti apie neetišką elgesį įmonėje	
Pastatytos pašto dėžutės, skirtos pranešimams apie neetišką elgesį atskleisti	
Piniginiai priedai už piktnaudžiavimo atskleidimą	
Tvirta vadovų nuostata prieš piktnaudžiavimą	
Teigiama demaskuojančiųjų praktika (demaskavusieji nenukentėjo)	
Organizacinis palaikymas ir skatinimas nesitaikstyti su piktnaudžiavimu	
Žinojimas, jog nebus kerštaujama ir demaskuojanis bus apsaugotas nuo panašių veiksmų, nenukentės.	
Galiojantys demaskuojančiųjų apsaugos įstatymai ar kiti teisės aktai, apsaugantys organizacijų darbuotojus.	
Kita……. ……	

10) Jūsų lytis

11) Amžius

12) Išsilavinimas

13) Kokiame sektoriuje Jūs dirbate? (“a” atsakymo variante pažymėkite ar Jūsų įmonė yra užsienio steigėjų-tarptautinė ar Lietuvos steigėjų)

☐ Privačiame (☐tarptautinė ar ☐Lietuvos įmonė)
☐ Valstybiniame

14) Kokias pareigas užimate ?

15) Koks yra Jūsų darbo stažas ?

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų nuomonę bei sugaištą laiką

Organizacijos interesų bei užimamų pareigų palyginimas VS ir PS 6 PRIEDAS

Čia : Adm – administracijos darbuotojai; Eil – eiliniai darbuotojai, Vad – Vadovai

4 lentelė. Organizacijos interesų bei užimamų pareigų procentinės išraiškos VS

			Pareigybes			Total
			Adm	Eil	Vad	
Pasirinkimas	Ne	Count	0	1	0	1
		% within Pasirinkimas	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Pareigybes	,0%	5,9%	,0%	2,8%
	Prik	Count	2	9	4	15
		% within Pasirinkimas	13,3%	60,0%	26,7%	100,0%
		% within Pareigybes	33,3%	52,9%	30,8%	41,7%
	Taip	Count	4	7	9	20
		% within Pasirinkimas	20,0%	35,0%	45,0%	100,0%
		% within Pareigybes	66,7%	41,2%	69,2%	55,6%
Total		Count	6	17	13	36
		% within Pasirinkimas	16,7%	47,2%	36,1%	100,0%
		% within Pareigybes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5 lentelė. Organizacijos interesų bei užimamų pareigų procentinės išraiškos PS

			Pareigybes			Total
			Adm	Eil	Vad	
Pasirinkimas	Ne	Count	0	1	0	1
		% within Pasirinkimas	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Pareigybes	,0%	11,1%	,0%	4,3%
	Prik	Count	5	2	2	9
		% within Pasirinkimas	55,6%	22,2%	22,2%	100,0%
		% within Pareigybes	55,6%	22,2%	40,0%	39,1%
	Taip	Count	4	6	3	13
		% within Pasirinkimas	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%
		% within Pareigybes	44,4%	66,7%	60,0%	56,5%
Total		Count	9	9	5	23
		% within Pasirinkimas	39,1%	39,1%	21,7%	100,0%
		% within Pareigybes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Organizacijos interesų bei išsilavinimo palyginimas VS ir PS 7 PRIEDAS

Čia :Vid – vidurinis išsilavinimas; Au – aukštesnysis išsilavinimas; NA – nebaigtas aukštasis; Auk – aukštasis išsilavinimas; Mag – magistro išsilavinimas

6 lentelė. Organizacijos interesų bei išsilavinimo palyginimo procentinės išraiškos VS

			Issilavinimas			Total
			Au	Auk	Mag	
Pasirinkimas	Prik	Count	0	9	0	9
		% within Pasirinkimas	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Issilavinimas	,0%	29,0%	,0%	25,0%
	Taip	Count	2	22	3	27
		% within Pasirinkimas	7,4%	81,5%	11,1%	100,0%
		% within Issilavinimas	100,0%	71,0%	100,0%	75,0%
Total		Count	2	31	3	36
		% within Pasirinkimas	5,6%	86,1%	8,3%	100,0%
		% within Issilavinimas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

7 lentelė. Organizacijos interesų bei išsilavinimo palyginimo procentinės išraiškos PS

			Issilavinimas				Total
			Au	Auk	NA	Vid	
Pasirinkimas	Ne	Count	1	0	0	0	1
		% within Pasirinkimas	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Issilavinimas	50,0%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	PN	Count	1	6	1	1	9
		% within Pasirinkimas	11,1%	66,7%	11,1%	11,1%	100,0%
		% within Issilavinimas	50,0%	37,5%	33,3%	50,0%	39,1%
	Taip	Count	0	10	2	1	13
		% within Pasirinkimas	,0%	76,9%	15,4%	7,7%	100,0%
		% within Issilavinimas	,0%	62,5%	66,7%	50,0%	56,5%
Total		Count	2	16	3	2	23
		% within Pasirinkimas	8,7%	69,6%	13,0%	8,7%	100,0%
		% within Issilavinimas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Organizacijos interesų bei darbo stažo palyginimas VS ir PS 8 PRIEDAS

8 lentelė. Organizacijos interesų bei darbo stažo palyginimo procentinės išraiškos VS

			Stažas					Total
			2-5	6-10	11-20	21-30	30+	
Pasirinkimas	Prik	Count	2	3	3	0	1	9
		% within Pasirinkimas	22,2%	33,3%	33,3%	,0%	11,1%	100,0%
		% within Stazas	25,0%	42,9%	33,3%	,0%	14,3%	25,0%
	Taip	Count	6	4	6	5	6	27
		% within Pasirinkimas	22,2%	14,8%	22,2%	18,5%	22,2%	100,0%
		% within Stazas	75,0%	57,1%	66,7%	100,0%	85,7%	75,0%
Total		Count	8	7	9	5	7	36
		% within Pasirinkimas	22,2%	19,4%	25,0%	13,9%	19,4%	100,0%
		% within Stazas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

9 lentelė. Organizacijos interesų bei darbo stažo palyginimo procentinės išraiškos PS

			Stazas						Total
			11-20	2-5	21-30	30+	6-10	iki1-1	
Pasirinkimas	Ne	Count	0	0	1	1	0	0	2
		% within Pasirinkimas	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Stazas	,0%	,0%	14,3%	100,0%	,0%	,0%	8,7%
	PN	Count	5	1	3	0	0	0	9
		% within Pasirinkimas	55,6%	11,1%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Stazas	71,4%	16,7%	42,9%	,0%	,0%	,0%	39,1%
	Taip	Count	2	5	3	0	1	1	12
		% within Pasirinkimas	16,7%	41,7%	25,0%	,0%	8,3%	8,3%	100,0%
		% within Stazas	28,6%	83,3%	42,9%	,0%	100,0%	100,0%	52,2%
Total		Count	7	6	7	1	1	1	23
		% within Pasirinkimas	30,4%	26,1%	30,4%	4,3%	4,3%	4,3%	100,0%
		% within Stazas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%