



Value &  
Future

# MOKYTOJŲ GIDAS

Conduct  
Accountability  
Stakeholders  
Respect Performance  
Self-knowledge Ethical  
Code Leadership Principles  
Governance Values Society  
Integrity Ethics Right  
Ethos Justice Diversity Wrong Culture  
Workplace Rules Objectivity CSR  
Confidentiality Trust Virtue  
Standards Management Business  
Responsibility Behaviour  
Aristotle Moral  
Sustainability

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## MOKYTOJŲ GIDO AUTORIAI – BENDRAKŪRĖJAI:



**FRIESLAND COLLEGE**

Nyderlandai



**KAUNO TECHNOLOGIJŲ MOKYMO CENTRAS**

Lietuva



**ESCOLA PIA Santa Anna-MATARO**

Ispanija



**UNIVERSITY OF NICOSIA**

Kipras



**FH MUNSTER**

Vokietija



**IDEC**

Graikija



Ši publikacija buvo sukurta vykdant „VERTĖ IR ATEITIS“ (VALUE AND FUTURE) projektą.

Erasmus+ Pagrindinis veiksmas 202 Strateginės partnerystės.

Projekto kodas: 2020-1-NL01-KA202-064636

Visą šį dokumentą ar jo dalį galima kopijuoti, atgaminti ar keisti. Tačiau privaloma aiškiai nurodyti dokumento autorius ir nuorodą į „VERTĖ IR ATEITIS“ (VALUE AND FUTURE) projektą.

Šis projektas finansuotas gavus Europos Komisijos paramą.

Ši publikacija (pranešimas) atspindi tik autorių požiūrį ir komisijos negalima laikyti atsakinga už bet kokį šiame dokumente esančios informacijos panaudojimą.



## TURINYS

<b>I V A D A S</b>	<b>4</b>
<b>ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO/-SI SCHEMA</b>	<b>5</b>
<b>SKYRIUS Nr.1. „TEORINIAI ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO PAGRINDAI“</b>	<b>6</b>
<b>__ 1 MODULIS – „ETIKA“</b>	<b>7</b>
<b>__ 2 MODULIS – „VERSLO ETIKA“</b>	<b>11</b>
<b>__ 3 MODULIS – „ETIKOS KODEKSAS“</b>	<b>17</b>
<b>__ 4 MODULIS – „ETIŠKA LYDERYSTĖ“</b>	<b>21</b>
<b>__ 5 MODULIS – „ETIŠKAS VERSLUMAS“</b>	<b>27</b>
<b>SKYRIUS Nr.2. „ATVEJO ANALIZĖ PAREMTO MOKYMO METODAS“</b>	<b>31</b>
<b>SKYRIUS Nr.3. „GREITASIS TYRIMAS“</b>	<b>36</b>
<b>SKYRIUS Nr.4. „VERSLUMO POKALBIAI“</b>	<b>39</b>
<b>SKYRIUS Nr.5. „ATEITIES DIENOS“</b>	<b>41</b>
<b>SKYRIUS Nr.6. „MOKYMO REZULTATŲ APIBRĖŽIMAS IR VERTINIMAS“</b>	<b>44</b>
<b>SKYRIUS Nr.7. „PAVYZDŽIAI, GERIAUSIOS PATIRTYS. MOKINIŲ ĮŽVALGOS“</b>	<b>47</b>
<b>PRIEDAI</b>	<b>54</b>
<b>__ PRIEDAS Nr.1 – Atvejo analizės forma</b>	<b>54</b>
<b>__ PRIEDAS Nr.2 – 30 ATVEJŲ ANALIZIŲ</b>	<b>55</b>
<b>____ „Tvarumas ir ekologija“ atvejų analizės</b>	<b>55</b>
<b>____ „Atsakingas ir teisingas vadovavimas/ valdymas“ atvejų analizės</b>	<b>67</b>
<b>____ „Švietimas, mąstymo keitimas“ atvejų analizės.</b>	<b>81</b>
<b>__ PRIEDAS Nr.3 – Įmonės/ organizacijos, dalyvavusios projekte</b>	<b>92</b>
<b>__ PRIEDAS Nr.4 – Nuorodos</b>	<b>98</b>



## ĮVADAS

### Apie „VERTĖ IR ATEITIS“ projektą.

Tvarus, ateičiai tinkamas verslumas remiasi etika ir vertybėmis. Tai yra projekto „Vertė ir Ateitis“, novatoriško projekto, jungiančio 6 partnerius Europoje su bendru tikslu, kurio šūkis: įgalinti jaunas žmones siekti etiško verslumo ir lyderystės, įkvepiant sektiniais pavyzdžiais.

„Vertė ir Ateitis“ projektas kelia siekį ugdyti jaunų žmonių įgūdžius ir mąstyseną, pagrįstą vertybėmis ir empatija, o ne vien pelno ar profesiniais protokolais. Projektas skatina profesinio mokymo mokinius aktyviai ieškoti savo verslumo ateities tikslo ir atpažinti etinius pasirinkimus, kuriuos įmonės demonstruoja aplink save. Mokytojai ir verslininkai, vykdydami įvairius užsiėmimus bei pamokas ir profesinio mokymo mokiniai pradeda dialogą apie moralines dilemas įmonėse, susijusias su žmonėmis ir planeta. Jie mokosi užduoti kritinius klausimus ir ieškoti teigiamų pavyzdžių. Dėl projekto veiklos mokiniai dalyvauja pokalbiuose su įmonių/ organizacijų atstovais, norėdami apibrėžti vertybes, etiką ir autentiškumą bei verslo skirtumus visuomenėje. Šių pokalbių metu mokiniai nuolat sau kelia klausimą: „Kas man svarbu kaip būsimam verslininkui ir kas svarbu sutiktiems verslininkams? Kas svarbu mano būsimai įmonei ir kas svarbu aplinkinėms įmonėms?“

Projektas skatina stipraus verslumo išsilavinimo poreikį, kuris keičia jaunų žmonių ir mokytojų požiūrį į jų pasirinkimų, karjeros ir vietos visuomenėje etinius ir moralinius kampus. Pasaulyje vis daugiau dėmesio skiriama verslo etikai bei švietimui apie etišką verslumą.

Projekto partneriai vysto naują edukacinį metodą, kuris apjungia verslumo, tvarumo ir vertybėmis grįstą mokymąsi. Šį edukacinį metodą sudaro teorinių pamokų ciklai, ateities dienos su verslininkais, pokalbiai bei interviu atliekant greitąjį tyrimą ir virtuali įkvepianti dalijimosi istorijomis aplinka. Mokymosi procesas jauniems žmonėms meta iššūkį aplankyti jų regione veikiančias įmones, įsitraukti į dialogą su verslininkais, ieškoti moralinių dilemų ir atsakymų į jas. Jų mokymosi procesą palaiko sektini pavyzdžiai, kurių jie ieško, randa ir jais seka: verslininkai, turintys etišką požiūrį į verslumą ir skatinantys jaunas žmones vystyti savo pačių požiūrį į etiką ir vertybes.

„Vertė ir Ateitis“ projektas kelia siekį sujungti prioritetus ir poreikius bei vystyti novatoriškus projektus verslumo studijų programose profesinio mokymo įstaigose. Projektas skatina teisingesnę ir etiškesnę verslumo mąstyseną, kaip būdą pasiekti pasaulinius bei Europos tvaraus vystymosi tikslus. Jauni žmonės randa savo kelią į ekonominę ir finansinę nepriklausomybę per teisingą, vertybėmis grįstą ir etišką aplinką. Šis tikslas pasiektas vystant etiško verslumo mokymus, Mokytojų gidą, greitąjį nuskaitumą bei ateities dienas, sujungiančias verslininkus, studentus ir mokytojus, bei dalijimosi istorijomis internetinę platformą.

### Etiškas verslumas – tai etiškas elgesys, pagrįstas vertybių sistemomis, įmonių atsakomybe bei sąžiningumu, skirtas saugoti žmones ir aplinką kartu kuriant ekonominę pridėtinę vertę.



### Mokinių ir verslininkų rekomendacijos.

Dalį „Mokytojų gido“ parašė pilotiniuose mokymuose dalyvaujantys mokiniai, kad pateiktų savo perspektyvą ir gaires mokytojams. Šie mokinių požiūrį atspindintys teiginiai ir gairės surinkti tam, kad atspindėtų tarpkultūrinę plotmę.

### Kas ir kaip turėtų naudoti šį dokumentą.

„Mokytojų gidas“ skirtas profesinio mokymo įstaigų mokytojams. Jame rašoma apie tai, kaip įgyvendinti etiško verslumo mokymą/-si. Kurso programoje bendradarbiaujant su verslais suteikiama informacija, kaip suteikti mokiniams reikiamą teorinių etiško

verslumo žinių bei praktinių mokymo metodų. „Mokytojų gide“ pateikiami teoriniai etiško verslumo kompetencijų pagrindai bei praktiniai verslo etikos pavyzdžiai.





# ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO/-SI SCHEMA



## ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO/-SI SCHEMOS PAAIŠKINIMAS.









ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO/-SI SCHEMOS ELEMENTAI	SKYRIAI “MOKYTOJŲ GIDE”/ ĮRANKIAI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.1. „TEORINIAI ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO PAGRINDAI” medžiaga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1 Modulis – „ETIKA”                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· ppt skaidrės – „1 Modulis – ETIKA”;</li> </ul> </li> <li>✓ 2 Modulis – „VERSLO ETIKA”                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· ppt skaidrės - „2 Modulis – VERSLO ETIKA”;</li> </ul> </li> <li>✓ 3 Modulis – „ETIKOS KODEKSAS”                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· ppt skaidrės – „3 Modulis – ETIKOS KODEKSAS”;</li> </ul> </li> <li>✓ 4 Modulis – „ETIŠKA LYDERYSTĖ”                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· ppt skaidrės - „4 Modulis – ETIŠKA LYDERYSTĖ”;</li> </ul> </li> <li>✓ 5 Modulis – „ETIŠKAS VERSLUMAS”                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· ppt skaidrės - „5 Modulis – ETIŠKAS VERSLUMAS””.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.2. „ATVEJO ANALIZE PAREMTO MOKYMOŠI METODAS” medžiaga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRIEDAS Nr.1 – Atvejo analizės forma;</li> <li>• PRIEDAS Nr.2 – 30 Atvejų analizių;</li> <li>✓ „Tvarumas ir ekologija“ atvejų analizės;</li> <li>✓ „Atsakingas ir teisingas vadovavimas/valdymas“ atvejų analizės;</li> <li>✓ „Švietimas, mąstymo keitimas“ atvejų analizės.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.3 „GREITASIS TYRIMAS” medžiaga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Word doc. – „Greitojo tyrimo instrukcija”;</li> <li>✓ ppt skaidrės - „Įkvepiantis etiškas verslumas ir dilemos”;</li> <li>✓ ppt skaidrės - „Kaip paruošti mokinius susitikimui su verslo atstovais”;</li> <li>✓ ppt skaidrės - „Užsiėmimas, kaip paruošti mokinius”.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.4. „VERSLUMO POKALBIAI” medžiaga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ppt – „Verslumo pokalbių ir interviu rekomendacijos”;</li> <li>✓ Word doc. - „Vaizdo įrašų instrukcija”.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.5. „ATEITIES DIENOS” medžiaga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Word doc. – „Ateities dienos instrukcija”;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.6. „MOKYMO/-SI REZULTATŲ IR ĮVERTINIMŲ APIBRĖŽIMAS” medžiaga.</li> </ul>



# SKYRIUS Nr.1. „TEORINIAI ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO PAGRINDAI“








Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai apima temas, kurias partneriai identifikavo atitinkamų tikslinių grupių, organizuotų visose valstybėse partnerėse, pagalba. Konkrečiau, į „Mokytojų gidą“ įtrauktos temos yra šios: etika, verslo etika, elgesio kodeksas, etiška lyderystė ir etiškas verslumas.

## „Teoriniai pagrindai“ pamokų struktūra.

Žymėjimas	Paaiškinimas
	<b>1 mokytojas</b> arba <b>2 mokytojai</b> , kurie norėtų organizuoti integruotas pamokas.
	<b>Grupė mokinių/ klasė.</b>
	<b>5 pamokos</b> Teoriniai etiško verslumo pagrindai apima 5 Teorinius Modulus. <b>Pamokų trukmė – 45-60 min.</b>
	<b>Medžiaga:</b> SKYRIUS Nr.1. „Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moduliai 1-5;</li> <li>• ppt skaidrės (kiekvienam moduliui).</li> </ul>
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>
	<b>Pamokų planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pamokos mokymosi tikslų ir rezultatų pristatymas;</li> <li>2. Pagrindinių temų įvardinimas;</li> <li>3. Apie modulį. Klausimai/ atsakymai/ diskusija;</li> <li>4. Teorinės dalies pristatymas su praktiniais pavyzdžiais;</li> <li>5. Diskusija;</li> <li>6. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>
	<b>Mokymosi rezultatai</b> paaiškinti ties kiekvienu atskiru moduliui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindinės žinios;</li> <li>• Taikymas;</li> <li>• Integracija;</li> <li>• Žmogiškoji dimensija;</li> <li>• Rūpestingumas;</li> <li>• Mokymasis mokyti.</li> </ul>
	<b>Pagrindinės temos</b> įvardintos ties kiekvienu atskiru moduliui.

# 1 MODULIS – „ETIKA“

## 1 Modulis – „ETIKA“ pamokos struktūra.

Žymėjimas	Paiškinimas	
	<b>Laikas</b> – 45-60 min.	
	<b>Medžiaga:</b> SKYRIUS Nr.1. „Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Modulis „ETIKA“;</li> <li>• ppt skaidrės – „1 Modulis – ETIKA“</li> </ul>	
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>	
	<b>Pamokos planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pamokos mokymosi rezultatų pristatymas;</li> <li>2. Pagrindinių temų įvardinimas;</li> <li>3. Apie modulį. Klausimai/ atsakymai/ diskusija;</li> <li>4. Teorinės dalies pristatymas su praktiniais pavyzdžiais;</li> <li>5. Diskusija;</li> <li>6. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>	
	<b>Pamokos mokymosi rezultatai:</b>	
	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti etikos sampratą;</li> <li>▪ Išvardinti pagrindines moralines vertybes;</li> </ul>
	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprašyti, kas yra etika;</li> <li>▪ Sujungti asmenines vertybes ir etiką;</li> </ul>
	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bandyti rasti atsakymus etinėms dilemoms;</li> </ul>
	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atpažinti savo asmenines vertybes;</li> </ul>
	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvertinti vertybių svarbą;</li> </ul>
	<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Išmokti taikyti asmeninę etiką priimant sprendimus;</li> </ul>
	<b>Pagrindinės temos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas yra ETIKA?</li> <li>• ETINĖS DILEMOS</li> <li>• VERTYBĖS</li> </ul>	



## APIE MODULĮ:

**KLAUSIMAI:**

**Klausimas Nr.1:** Jei pažinotumėte besilaukiančią moterį, turinčią aštuonis vaikus, kurių trys kurti, du akli, vienas protiškai atsilikęs bei žinotumėte, kad moteris serga sifiliu, ar rekomenduotumėte jai pasidaryti abortą?

**Klausimas Nr.2:** Vyksta pasaulio lyderio rinkimai, o jūsų balsas – lemiamas. Štai faktai apie tris pirmaujančius kandidatus:

- Kandidatas A: Jis siejamas su negarbingais politikais bei konsultuojasi su astrologais. Jis turėjo dvi meilužes. Jis taip pat piktnaudžiauja rūkalais ir per dieną išgeria iki dešimties alkoholinių kokteilių.
- Kandidatas B: Du kartus buvo išmestas iš pareigų, miega iki pietų, studijuodamas vartojo psichoaktyvias medžiagas ir kas vakarą išgeria didelį kiekį alkoholio.
- Kandidatas C: Jis – apdovanotas karo didvyris. Jis vegetaras, nerūko, kartais išgeria alaus ir nėra turėjęs nesantuokinių santykių.

Kurį iš šių kandidatų pasirinktumėte? Apsispręskite. Atsakymus galite rasti šio skyrelio pabaigoje.

**KAS YRA ETIKA?**

Kaskart priimdami sprendimą turime galimybę pasirinkti kitaip. Danų filosofas Kirkegoras (*Søren Kierkegaard*) šį jausmą puikiai užfiksuoja aprašydamas būseną stovint ant uolos krašto. Vienintelis dalykas, neleidžiantis mums nugarmėti į prarają – tai *mes patys*, tiksliau, mūsų pasirinkimas pasielgti kitaip.

Etika įmanoma tik todėl, kad, vadovaudamiesi sąžine, galime pasipriešinti savo prigimčiai. Ji mums neleidžia vien paprastai apibūdinti įvykių, kurie, tikėtina, kad įvyks, bet leidžia vertinti, kas *turėtų* įvykti. Kuris poelgis geriausias iš visų galimų? Iš visų galimų pasirinkimų, kurį turėtume paversti tikrove? Į šį klausimą atsakyti siekia etika.

Žinoma, į šį klausimą galima atsakyti tik tuomet, jei išdrįstame jį užduoti. Patogu, saugu ir gana populiariu elgtis taip, kaip buvo elgiamasi visuomet – perleisti atsakomybę kitiems ar laikytis *status quo*. Etika mūsų prašo prisiimti atsakomybę už savo įsitikinimus ir veiksmus ir gyventi savo pačių gyvenimą (*Etikos centras, 2021*).

Prieš apibrėždami, kas yra verslo etika, geriau susitelkime į etikos apibrėžimą. Žodis etika yra kilęs iš graikiško žodžio „ethos“, reiškiančio paprotį, įprotį ar „priimtą elgseną“. Yra daugybė etikos apibrėžimų. Paprasčiausias jų apibūdina etiką kaip moralinių principų sistemą. Šie principai veikia žmonių gebėjimą priimti sprendimus bei gyventi savo gyvenimą. *Chambers* anglų kalbos žodynas etiką apibūdina kaip „elgesio normų sistemą“ ir „elgesio taisykles“. Etika mums bando pasakyti, kas yra ir kas nėra moraliai priimtina tam tikroje visuomenėje ar kultūroje (*Hurn, 2008*). Pagal *Connock ir Johns (1995)*, etikos esmė – sąžiningumas ir gebėjimas nuspręsti, kas teisinga, tai gebėjimas apibrėžti praktikas ir taisykles, palaikančias atsakingą individų ir jų grupių elgesį. *Orme ir Ashton (2003)* teigė, jog būti etišku reiškia imtis veiksmų, siekiant užtikrinti, kad šios praktikos ir taisyklės būtų nuolat taikomos kasdienėse verslo situacijose.

**ETINĖS DILEMOS**

Etinė dilema – tai situacija, kuri priverčia žmogų svarstyti, kaip pasielgti būtų „teisinga“. Etinės dilemos skatina žmones mąstyti apie savo išipareigojimus, pareigas ar atsakomybes (IBE, 2021). Mūsų etikos sampratos kildinamos iš religijų, filosofijų ir kultūrų. Jos kelia diskusijas tokiais klausimais kaip abortai, žmogaus teisės ir profesinis elgesys. Etika apima šias dilemas:

- Kaip nugyventi gerą gyvenimą?
- Mūsų teisės ir pareigos;
- Gėrio ir blogio kalba;
- Moraliniai sprendimai – kas yra gera ir kas yra bloga?



Dauguma moralinių problemų/etinių dilemų mus itin įaudrina – pakanka pagalvoti vien apie abortus ir eutanaziją. Kadangi tai problemos, be galo stipriai susietos su emocijomis, dažnai leidžiame širdžiai perimti argumentus, o mūsų smegenys tuo tarpu tiesiog „plaukia pasroviui“.

Tačiau yra būdas į šias problemas pažvelgti kitaip ir šioje vietoje savo indėlį gali įnešti filosofai – jie mums pasiūlo etikos taisykles ir principus, kurie mums leidžia į moralines problemas/etines dilemas pažvelgti „šaltesniu“/racionalesniu protu. Taigi etika mums suteikia moralinį žemėlapi, rėmus, kuriais galime pasinaudoti sprenddami sudėtingas problemas.



Etika ne visuomet parodo teisingus atsakymus į moralines problemas/etines dilemas. Tiesą sakant, vis daugiau žmonių mano, kad daugybei etikos problemų nėra vieno teisingo atsakymo – tai tiesiog principų rinkinys, kurį galima taikyti konkrečiais atvejais, kad suinteresuoti asmenys šiose situacijose turėtų aiškius pasirinkimus. Kai kurie filosofai netgi drįsta teigti, kad etika viso labo gali panaikinti pasimetimą ir padaryti problemas aiškesnes. Po to kiekvienas žmogus turi pasidaryti savo išvadas (*BBC, 2021*).

Etika nėra vienintelis būdas apibūdinti, koks galėtų būti „geriausias“ sprendimas. Kai kas geriausiu sprendimu gali laikyti tokį sprendimą, kuris būtų palankiausias jų pačių tikslams ir interesams, ar kuris būtų pelningiausias. Kiti gali susitelkti į tai, koks pasirinkimas būtų populiariausias.

Kiekvienu atveju galime rasti krislį etikos, tačiau jie nukreipia dėmesį nuo svarbiausių klausimų. Etika apibrėžia geriausią pasirinkimą kaip tokį pasirinkimą, kuriuo pasiekama tai, kas yra gera, teisinga ir dera su aptariamų dalykų prigimtimi. Etikos centras tai: „vertybės“, „principai“ ir „paskirtis“.

- **Vertybės nurodo mums, kas yra gera** – tai dalykai, kurių siekiame, trokštame ir stengiamės apsaugoti.
- **Principai nurodo mums, kas yra teisinga** – apibrėždami, kaip galime ar negalime pasiekti savo vertybių.
- **Paskirtis yra mūsų egzistencijos priežastis** – jos pagalba įgyvendiname savo vertybes ir principus.

Etika – tai savo vertybių, principų ir paskirties svarstymas, jų atradimas ir gynimas. Jos esmė – atrasti, kas esame ir išlikti ištikimiems šiam supratimui susiduriant su pagundomis, iššūkiais ir neapibrėžtumu. Tai ne visuomet smagu ir beveik niekada nebūna lengva, tačiau jei tam įsipareigojame, užprogramuojame save sprendimams, kuriuos galime apginti, gyvenimui, kuris išties priklauso mums ir ateičiai, kurios dalimi norime būti (*Etikos centras, 2021*).

## VERTYBĖS

Vertybės – tai pagrindas asmens gebėjimui spręsti, kas yra teisinga, o kas ne, kas yra gera, o kas bloga, kas yra moralu, o kas amoralu. Vertybės apima giliai išsisknijusią įsitikinimų sistemą. Jos turi vidinę vertę, tačiau nėra visuotinai priimtos. Ši sistema leidžia kiekvienam individui nuspręsti, kas turėtų būti, o kas ne.

Pavyzdžiui, jei kieno nors vertybių sistema pagrįsta sąžiningumu, veikiausiai, jie priimtų tinkamą sprendimą sukčiauti stojamuosiuose egzaminuose (neteisinga), ar daug mokytis, kad stojamuosiuose egzaminuose puikiai pasirodytų (teisinga). Ir atvirkščiai – jei kas nors pasiekimus ir sėkmę vertins labiau, nei sąžiningumą, toks žmogus gali pasirinkti sukčiauti egzamino metu, kad pasiektų trokštamų rezultatų. Tai susiję su tuo, kuri vertybė individui yra „vertingesnė“.

Šie pamatiniai įsitikinimai yra barometras, nubrėžiantis gaires asmens sprendimams. Vertybės žmonių grupėje nebūtinai turi būti „sisteminės“. Priešingai, jos dažniau būna asmeninis pagrindas, veikiantis





konkreto asmens elgesį. Visuomenės lygmeniu šios **vertybės** dažnai suformuoja pagrindą tam, kas leidžiama, ir tam, kas draudžiama.

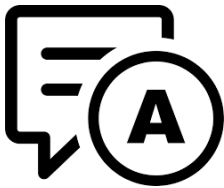
### Vertybių pavyzdžiai

Ne visos vertybės yra etinės vertybės. Kai kurios vertybės, tokios kaip efektyvumas, neturi etikos komponento. Kai kurios etinės vertybės turi etiško asmens savybių (pavyzdžiui, sąžiningumas ir principingumas). Kitos etinės vertybės apibrėžia teigiamą ir etišką elgesį su kitais, su aplinka ir su visuomene. Etinės vertybės pagal savo apibrėžimą yra teigiamos ir jos dažnai reikalauja, kad išeitume už asmeninių interesų ribų, kad gerbtume, saugotume, tarnautume ir padėtume kitiems (*Fisher Thornton, 2015*).

#### (Pirminis) etikos vertybių sąrašas

- Atsakomybė
- Altruizmas
- Žalos vengimas
- Rūpestis
- Pilietiškumas
- Konfidencialumas
- Darymas gero
- Nešališkumas
- Sąžiningumas
- Įsitraukimas
- Principingumas
- Teisingumas
- Geranoriškumas
- Ilgalaikis mąstymas
- Etinis sąmoningumas
- Abipusė nauda
- Teigiami ketinimai
- Atsargumas (pavyzdžiui, saugių, sveikų maisto produktų ingredientų pasirinkimas)
- Kelio žalai užkirtimas
- Pagarba riboms
- Pagarba kitiems
- Pagarba žmogaus teisėms ir orumui
- Tarnystė
- Parama kitų gerbūviui
- Tvarumas
- Atsakomybės prisiėmimas
- Skaidrumas
- Patikimumas
- Gebėjimas vertinti skirtumus

Mūsų vertybės apibrėžia, kas mes esame ir lemia mūsų pasirinkimus. Neleiskite, kad jūsų kasdieniai pasirinkimai būtų atliekami automatiškai. Pasirinkite etines vertybes, kurios ves jus gyvenime. (*Fisher Thornton, 2015*).



#### **ATSAKYMAI:**

##### **2 klausimo atsakymai:**




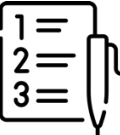


Kandidatas A yra Franklinas Delanas Ruzveltas,  
Kandidatas B yra Vinstonas Čerčilis, o  
Kandidatas C yra Adolfas Hitleris.

...tiesa, o dėl atsakymo į **1-ąjį klausimą**... Jei moteris būtų priėmusi teigiamą sprendimą pateiktame klausime – nebūtų gimęs Liudvikas van Bethovenas.



## 2 MODULIS – „VERSLO ETIKA“

### 2 Modulis – „VERSLO ETIKA“ pamokos struktūra.

Žymėjimas	Paaškinimas	
	<b>Laikas</b> – 45-60 min.	
	<b>Medžiaga:</b> SKYRIUS Nr.1. „Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Modulis „VERSLO ETIKA“;</li> <li>• ppt skaidrės – „2 Modulis – VERSLO ETIKA“;</li> </ul>	
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>	
	<b>Pamokos planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pamokos mokymosi rezultatų pristatymas;</li> <li>2. Pagrindinių temų įvardinimas;</li> <li>3. Apie modulį. Klausimai/ atsakymai/ diskusija;</li> <li>4. Teorinės dalies pristatymas su praktiniais pavyzdžiais;</li> <li>5. Diskusija;</li> <li>6. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>	
	<b>Pamokos mokymosi rezultatai:</b>	
	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti verslo etikos sampratą;</li> <li>▪ Apibrėžti 3 pagrindinius verslo etikos komponentus;</li> <li>▪ Gebėti susieti įmonių tvarumą ir valdymą su verslo etika;</li> </ul>
	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paašškinti, kodėl įmonių vertybės yra svarbios;</li> <li>▪ Susieti 10 JT pasaulinio susitarimo principų su verslo etika;</li> <li>▪ Apibrėžti 17 tvaraus vystymosi tikslų (TVT) svarbą;</li> </ul>
	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apmąstyti įmonių valdymo ir įmonių tvarumo svarbą;</li> </ul>
	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dalintis asmenine patirtimi, susijusia su etikos taikymu verslo aplinkoje;</li> </ul>
	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prisiimti atsakomybę už verslo etikos taikymo svarbą;</li> </ul>
<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pateikti pavyzdžių, kaip verslas gali taikyti etiką;</li> <li>▪ Kelti naudingus klausimus, susijusius su verslo etikos taikymu.</li> </ul>	
	<b>Pagrindinės temos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VERSLO ETIKA</li> <li>• ĮMONĖS VERTYBĖS</li> <li>• Kodėl Įmonių vertybės svarbios?</li> <li>• ĮMONIŲ VALDYMAS</li> <li>• ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ</li> <li>• 10 Jungtinių Tautų (JT) pasaulinio susitarimo principų</li> <li>• 17 Tvaraus vystymosi tikslų</li> </ul>	

## APIE MODULĮ:

### VERSLO ETIKA

Etika nėra teorijų, taisyklių ir draudimų, nukreiptų į verslą, rinkinys, kurio tikslas trukdyti verslo sandoriams ir didinti kaštus. Etika – tai kelias, nutiestas iš sprendimų priėmimo ir objektyvių pasirinkimų, atliktų pagal asmens gyvenimo tikslą, laikantis asmeninių ir profesinių įsitikinimų.

Pagal *Galinsky (2008)*, kai kalbame apie verslo etiką, dažniausiai kalbame apie elgesio darbo vietoje ir su suinteresuotais asmenimis standartus. Siekiant uždirbti pelną, svarbios šios šešios suinteresuotosios šalys: investuotojai, klientai, darbuotojai, tiekėjai, valdžia ir bendruomenė. Bendravimui su šiais suinteresuotais asmenimis taip pat reikalinga „etika“.

Dėl savo aukštų etikos standartų žinomos įmonės turi etikos kodeksus, kuriuose teigiama, jog su visais turi elgtis oriai, neteikti klaidinančios informacijos bei skrupulingai laikytis taisyklių ir reglamentų. Todėl verslo etiką galima apibrėžti kaip moralinių ir etinių nuostatų taikymą verslo aplinkoje (*Hurn, 2008*).

Moralinis kompasas veda prie efektyvesnių verslo praktikų tiek gerinant pardavimus, tiek išlaikant darbuotojus ar mažinant bylinėjimosi ar reglamentavimo išlaidas. Pavyzdžiui, žmonės dažniausiai sutinka sumokėti brangiau, kad jaustųsi gerai dėl produktų, kuriuos įsigijo. Taip pat tam tikrų moralės taisyklių besilaikančios įmonės pritraukia geresnius darbuotojus, o šie, savo ruožtu, dažnai yra pasiruošę dirbti stropiau už tai nereikalauti didesnės kompensacijos. Ką jau bekalbėti apie tai, kad etiškos įmonės rečiau patirs brangiai kainuojančius teisinius ir reguliavimo institucijų kontrolės patikrinimus (*Galinsky, 2008*). Akivaizdu, kad tarp verslo etikos ir pasisekimo versle ar geresnės tvarios kompetencijos yra tam tikras ryšys.

Moralinis kompasas veda prie efektyvesnių verslo praktikų:

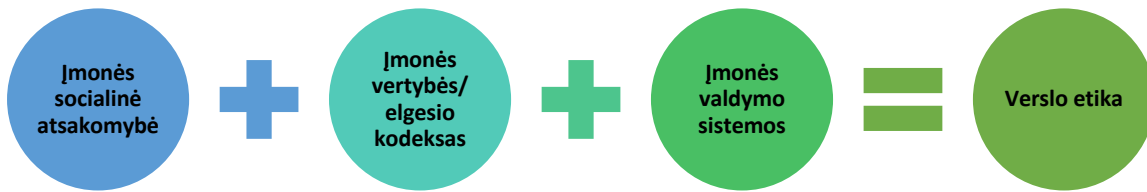
- Žmonės dažniausiai yra pasiryžę mokėti daugiau, kad galėtų gerai jaustis dėl produktų, kuriuos perka. Remiantis naujaisiais *Nielsen* atliktais tyrimais apie įmonių atsakomybę, 55 proc. pasaulio vartotojų yra pasiryžę mokėti daugiau už prekes ir paslaugas iš socialiai atsakingų / etiškų įmonių. Šis skaičius, palyginti su 2011 m. statistika, išaugo dešimčia procentų. (<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html>)
- Tam tikrų moralės taisyklių besilaikančios įmonės pritraukia geresnius darbuotojus;
- Tokie žmonės dažnai pasiruošę dirbti stropiau už tai nereikalauti didesnės kompensacijos;
- Kai įmonės vertina etiškus veiklos standartus, pažeidimų skaičius reikšmingai mažesnis;
- Mažiau tikėtina, kad etiškos įmonės rečiau patirs brangiai kainuojančius teisinius ir reguliavimo institucijų kontrolės patikrinimus.

Be to, verslo etiką įgyvendinti svarbu dėl šių priežasčių:

- Siekiant paskatinti ir pagerinti kiekvieno darbuotojo rezultatus;
- Norint sumažinti nepageidaujamą ir nesąžiningą elgesį arba darbuotojų elgesiu pažeidžiamą įmonės kultūrą;
- Tai naudingas įrankis norint apibrėžti įmonės veiklos vertybes ir sustiprinti „vidinę kultūrą“, kuri stiprina ryšį tarp darbuotojų ir skatina šiuos ryšius palaikyti;
- Siekiant paskatinti įmonių savireguliaciją ir savikontrolę;
- Norint sukurti išorinį (ir vidinį) rimtumą, atsakingumą ir kompetencijos įvaizdį;
- Siekiant subalansuoti asmeninius ir įmonės tikslus.

Verslo etika kalba apie tai, kaip organizacijos vertybės ir principai yra perkeltami į visas verslo operacijas ir veiksmus. Dėl šios priežasties ji glaudžiai susijusi su įmonės valdymo sistemomis ir įmonės socialine atsakomybe.





## ĮMONĖS VERTYBĖS

Įmonės vertybės, taip pat vadinamos pagrindinėmis vertybėmis - tai pagrindinių įsitikinimų rinkinys, kuriuo paremtas verslas. Įmonės vertybės padeda žmonėms veikti kartu kaip vienetui ir formuoja tai, kaip darbuotojai elgiasi (ar turėtų elgtis). Pagrindinės organizacijos vertybės veikia ir vidaus, ir išorės veiklą. Jos apibrėžia ne vien tai, kaip darbuotojai elgiasi vieni su kitais, tačiau taip pat apibrėžia ir elgesį su klientais, partneriais ir platesne bendruomene.

Įmonės vertybės apibrėžia pageidaujamą elgesį norint rasti atsakymus į įmonės keliamą klausimą „kodėl“. Nustatius šias vertybes, jos turėtų daryti poveikį visoms verslo sritims, pradedant įvertinimo modeliais, atlyginimu ir verslo politika, baigiant strateginiais sprendimais ir viešąja veikla.

Įmonės vertybių demonstravimas „PowerPoint“ prezentacijoje, ant jūsų buveinės sienos ar rinkodaros kampanijoje nepavers šių pagrindinių įsitikinimų tikrove.

Įmonės vertybės turi prasmę tik praktikuojamos. Deja, kaip teikė *Nik Beeson*, daugumoje įmonių yra atotrūkis tarp „skelbiamų“ vertybių ir vertybių, kuriomis įmonės vadovaujasi savo veikloje.

Įmonės vertybės turi prasmę tik tada, kai jos praktikuojamos.

### Kodėl įmonių vertybės svarbios?

Pagrindinės vertybės, jei yra praktikuojamos, turi esminės svarbos norint sukurti klestinčią kultūrą. Čia pateikiame keletą esminių privalumų, kodėl reikėtų apibrėžti įmonės vertybes.

- Vertybės veda bendruomenę pirmyn: jei norite, kad jūsų darbuotojai elgtųsi vieningai, jums reikia bendrai taikomo elgsenos kodekso (žr. 3 modulį). Jūsų vertybės apibrėžia įmonės įsitikinimus, suvienija žmones ir suburia bendruomenę;
- Vertybės pritraukia tinkamus darbuotojus: žmonės nepalieka įmonių – jie palieka toksiskas/žalingas darbovietes. Jūsų pagrindinės vertybės apibrėžia dėl ko kovojate ir padės jums pritraukti jūsų organizacijai tinkamus talentus;
- Darbuotojai pasiryžę gauti mažesnę atlyginimą, bet dirbti organizacijoje, kurios vertybės atitinka jų asmenines vertybes;
- Įmonės vertybės supaprastina sprendimų priėmimo procesą: lengviau pasirinkti, kai visi žino, kas organizacijai svarbu (arba ne). Vertybės padeda nusistatyti aiškius prioritetus, jos padeda lengviau pasakyti „ne“ dalykams, kurie neatitinka pagrindinių įsitikinimų;
- Pagrindinės vertybės klientams byloja apie tai, kas esate: kai įmonė savo įsitikinimus paverčia tikrove, jos partneriai ir klientai žino, ko iš jos galima (arba negalima) tikėtis plėtojant su ja verslo santykius;
- Įmonės vertybės diferencijuoja: jos atspindi ne tik jūsų įsitikinimus, bet ir įmonės išskirtinumą (*Razzetti, 2020*).
- Skatina sąžiningą verslo praktiką: ar kada teko išgirsti posakį „galima uždirbti pelno nedarant bloga“? Ne? Na, tai viena iš 10 pagrindinių vertybių, kurias propaguoja *Google*. Įmonės dažnai imasi nesąžiningos verslo praktikos, trokšdamos didesnio pelno. Visiems, susijusiems su įmone, tai kelia pavojų, taip prarandamas pasitikėjimas organizacija, ji tampa nebeprincipinga. Įmonės vertybės, jei organizacijos jas taiko kasdienėje veikloje, neleidžia joms imtis neteisėtų veiksmų.

Gebėjimas nustatyti ir suprasti įmonės vertybes yra iššūkius kelianti ir svarbi praktika. Įmonės vertybės yra esminė įmonės principų dalis, jos parodo, kuria linkme įmonė nori eiti, ir kaip tą ketina daryti. Geriau

suprasdami šiuos svarbius faktorius įmonėje, galime jais naudotis kaip gairėmis, kurių pagalba bet kurioje situacijoje galėtume priimti geriausią sprendimą.

## ĮMONIŲ VALDYMAS

Remiantis *Steiner & Steiner (2006)*, įmonių valdymas paprastai reiškia bendrą veiklos įmonėje kontrolę, įskaitant įmonės tikslų, strategijų bei planų formavimą ir tinkamą valdymo struktūrą, siekiant užtikrinti atsakomybę prieš įvairias įmonės suinteresuotąsias šalis.

Įmonės valdymas tapo beveik visų verslų pagrindiniu strateginiu ir veiklos dėmesio objektu, nuo tik kylančių organizacijų, plėtojančių įmonės strategijas, iki didelių viešųjų įmonių, tvarkančių galybę reglamentavimo reikalavimų ir su akcininkais susijusių reikalų. Kertinis įmonės valdymo ramstis yra atitiktis (*Bingham, 2009*). Atitiktis yra svarbus pagrindas socialinių atsakomybių įgyvendinimui ir daugybė organizacijų suvokia, kad griežta atitiktis yra būtina ekonominės veiklos tęstinumui.

Į klausimą apie požiūrio į atitiktį pokytį nuo finansinės krizės, daugiau kaip 70 proc. vyresniųjų atitikties vadybininkų iš Jungtinės Karalystės bei Jungtinių Valstijų atsakė, jog atitiktis šiuo metu yra pagrindas ir turi įtakos verslo sprendimams. 87 proc. sakė, jog dabar turi išteklių sukurti atitikties kultūrą savo organizacijoje. Ši apklausa, kurią atliko atitikties ir reglamentavimo informacijos teikėjas „Complinet“, taip pat atskleidė, jog 88 proc. respondentų buvo įsitikinę, jog dabar „vadovybė jų klausosi“, o 63 proc. juto, jog jų organizacijoje atitikties klausimai tapo svarbesni.

Gera įmonės atitiktis yra raktas į organizacijų, finansinių institucijų ir rinkų vientisumą bei yra būtina sveikoms ekonomikoms ir jų stabilumui. Remiantis ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) įmonių valdymo principais, organizacijos valdymo struktūra, be kita ko, turėtų:

- Užtikrinti įmonės strategines gaires, efektyvią valdybos atliekamą valdymo stebėseną bei valdybos atskaitomybę įmonei ir akcininkams;
- Užtikrinti, kad visi su įmone susiję klausimai būtų aptarti tinkamai ir laiku, įskaitant įmonės finansinę situaciją, našumą, savininkus bei valdymą;
- Skatinti skaidrumą ir efektyvumą, laikantis įstatymų bei aiškiai išdėstyti, kaip paskirstoma atsakomybė tarp įvairių priežiūros, reglamentavimo ir teisėsaugos institucijų. Saugoti ir palengvinti akcininkų galimybę įgyvendinti savo teises.

Tad įmonių valdymas – tai ne vien atitiktis. Tai santykiai tarp valdybos, vadovybės, akcininkų ir kitų suinteresuotų asmenų teisinėje ir reglamentavimo sistemose bei jų atsakomybė. Dėl šios priežasties dabar organizacijoms labiau nei bet kada reikalingos tam tikros gairės, kurios padėtų tvarkytis įmonių valdymo klausimais.

## ĮMONIŲ TVARUMAS IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

Įmonių socialinė atsakomybė bendrai suprantama kaip įmonių gebėjimas valdyti verslo procesus taip, kad darytų bendrą teigiamą poveikį visuomenei. Įmonių socialinę atsakomybę galima apibrėžti kaip įsipareigojimą didinti bendruomenės gerovę vykdant įmonės veiklą savo nuožiūra bei prisidedant įmonės ištekliams (*Kotler and Lee, 2005*). Įmonės socialinė atsakomybė yra nuolat kintanti sąvoka, neturinti standartinio apibrėžimo ar visiškai pripažintų konkrečių kriterijų rinkinio. Suvokiant, kad verslas vaidina esminį vaidmenį kuriant darbo vietas ir gerovę visuomenėje, įmonių socialinė atsakomybė dažniausiai suprantama kaip įmonių gebėjimas valdyti verslo procesus taip, kad darytų bendrą teigiamą poveikį visuomenei. Įmonių socialinė atsakomybė – tai koncepcija, kurios pagalba įmonės į savo ekonominę veiklą bei sąveiką su susijusiais asmenimis savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus.

Pagal *Kotler ir Lee (2005)*, įmonių socialinę atsakomybę galima apibūdinti kaip įsipareigojimą didinti įmonės gerovę vykdant įmonės veiklą savo nuožiūra bei prisidedant įmonės ištekliams. Kadangi įvairūs suinteresuoti asmenys turi lūkesčių verslo korporacijų atžvilgiu, įmonių vadovybė ir jų darbuotojai turi formuoti ilgalaikes strategijas, kad galėtų tapti pilietiška įmone įgyvendindama įmonės tikslų politiką,





su tikslais susijusią rinkodarą, įmonės socialinę rinkodarą, filantropinę veiklą, savanorystę bendruomenėje bei socialiai atsakingą verslo praktiką (Shea, 2006).

Šiandien įmonių socialinės atsakomybės sąvoka tapo įmonės tvarumo ir atsakingo įmonių elgesio sinonimu. Kitaip tariant, tai – įmonių tvarumo ir atsakomybės sinonimas. Akivaizdu, kad galime pritaikyti naują trumpinį – ĮTA – Įmonių tvarumas ir atsakomybė!

ES direktyva (2014/95/ES) dėl tam tikrų didžiųjų įmonių ir grupių nefinansinės ir įvairovės informacijos atskleidimo, taip pat atnaujinta Europos Komisijos ĮTA strategija pateikia tris esminius punktus:

- Taikyti logiką „Atitiktis arba paaiškinimas“, kuri reikalauja, kad, tuo atveju, jei verslas negali atskleisti nefinansinės informacijos, būtų pateiktos priežastys, kodėl taip yra;
- Atnaujintoji strategija taikoma visoms organizacijoms, samdančioms darbuotojus, nepriklausomai nuo veiklos formos (privati ar viešoji).
- Įmonių tvarumo ir atsakomybės praktikos ir verslo etika turėtų būti įgyvendinamos pagal 10 pagrindinių Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo principų.

Šie punktai itin svarbūs ir rodo, jog ES suprato BTA ir verslo etikos vaidmenį didėjančiam efektyvumui bei bendros ekonominės situacijos gerinimui. Antra, jie rodo ES ketinimus vykdyti veiksmingas politikas, kurios skatintų aiškia ir naudingą organizacijų funkciją bei sukurtų svertus organizacijoms, siekiant didinti supratimą bei vykdyti veiklą skatinamą bendrovių atskaitomybės visų suinteresuotų asmenų (darbuotojų, verslo, visuomenės, valstybės) labui.

### **10 Jungtinių Tautų (JT) pasaulinio susitarimo principų**

Įmonių tvarumas prasideda nuo įmonių vertybių sistemos ir principais pagrįsto požiūrio į verslininkystę. Tai reiškia veikti, mažų mažiausiai, pagal pamatines atsakomybes žmogaus teisių, darbo, aplinkos ir kovos su korupcija srityse. Atsakingi verslai įgyvendina tas pačias vertybes ir principus visose savo veiklos srityse ir suvokia, kad gerosios praktikos vienoje srityje neužkerta kelio žalai kitose. 10 Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo principų įtraukimas į verslo strategijas, politikas ir procedūras bei sąžiningumo kultūros sukūrimas reiškia, kad įmonės ne tik laikosi savo pagrindinių įsipareigojimų žmonėms ir planetai, tačiau taip pat deda pamatus ilgalaikiai sėkmei.

10 Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo principų kyla iš: Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos, Tarptautinės darbo organizacijos deklaracijos dėl pagrindinių darbo principų ir teisių, Rio de Žaneiro aplinkos ir vystymosi deklaracijos bei Jungtinių Tautų konvencijos prieš korupciją.

Žmogaus teisės	<a href="#">1 principas</a> : verslai turėtų palaikyti ir gerbti tarptautiniu mastu pripažintas žmogaus teises;
Darbas	<a href="#">2 principas</a> : įsitikinti, kad jie neprisideda prie žmogaus teisių pažeidimų; <a href="#">3 principas</a> : verslai turėtų palaikyti laisvę burtis į asociacijas bei veiksmingai pripažinti teisę į kolektyvines derybas; <a href="#">4 principas</a> : visų formų priverstinio ir privalomojo darbo panaikinimas; <a href="#">5 principas</a> : efektyvus vaikų darbo panaikinimas; <a href="#">6 principas</a> : diskriminacijos dėl darbo ir profesijos pašalinimas;
Aplinka	<a href="#">7 principas</a> : verslai turėtų palaikyti atsargų požiūrį į aplinkosaugos iššūkius; <a href="#">8 principas</a> : imtis iniciatyvų paskatinti didesnę atsakomybę aplinkosaugos srityje; <a href="#">9 principas</a> : paskatinti aplinkai draugiškų technologijų vystymąsi ir plėtrą;
Anti-korupcija	<a href="#">10 principas</a> : verslai turėtų kovoti su visų formų korupcija, įskaitant turto prievartavimą ir kyšininkavimą;



### **17 Tvaraus vystymosi tikslų**

2015 m. rugsėjį visos 193 Jungtinių Tautų valstybės narės priėmė planą, skirtą pasiekti visiems geresnę ateitį – per ateinančius 15 metų nutiesti kelią į skurdo pabaigą, kovai su nelygybe ir neteisingumu bei saugoti mūsų planetą. „Strategijos 2030“ pagrindas – 17 tvaraus vystymosi tikslų (TVT), kurie aiškiai apibrėžia pasaulį, kuriame norime gyventi, pritaikant juos visoms tautoms, nei vienos nepaliekant nuošalyje.

Naujieji pasauliniai tikslai kyla iš proceso, kuriame labiau nei bet kada įgyvendinama įtrauktis vyriausybėms nuo pat pradžių įtraukiant į procesą verslus, pilietinę visuomenę ir piliečius. Visi sutariame dėl krypties, kuria pasaulis turi eiti. Šių ambicijų įgyvendinimas pareikalaus visų visuomenės sektorių beprecedenčių pastangų, o verslai šiame procese turi itin svarbų vaidmenį.

### **17 Tvaraus vystymosi tikslų:**

- |  |  |
|--|--|
| 1. Skurdo mažinimas/ nebuvimas;          | 11. Tvarus miestas ir bendruomenės;                |
| 2. Alkio mažinimas/ nebuvimas;           | 12. Atsakingas vartojimas ir gamyba;               |
| 3. Gera sveikata ir savijauta;           | 13. Teigiamas poveikis klimatui;                   |
| 4. Kokybiškas švietimas;                 | 14. Vandens gyvūnijos ir augmenijos išsaugojimas;  |
| 5. Lyčių lygybė;                         | 15. Sausumos gyvūnijos ir augmenijos išsaugojimas; |
| 6. Švarus vanduo ir sanitarija;          | 16. Taika, teisingumas ir stiprios institucijos;   |
| 7. Prieinama iš švari energija;          | 17. Bendradarbiavimas siekiant tikslų.             |
| 8. Deramas darbas ir ekonomikos augimas; |  |
| 9. Pramonės naujovės ir infrastruktūra;  |  |
| 10. Neligybės mažinimas;                 |  |




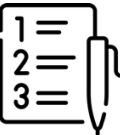




Daugiau informacijos apie 17 TVT galima rasti toliau nurodytu adresu:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

### 3 MODULIS – „ETIKOS KODEKSAS“

#### 3 Modulis – „ETIKOS KODEKSAS“ pamokos struktūra.

Žymėjimas	Paiškinimas												
	<b>Laikas</b> – 45-60 min.												
	<b>Medžiaga:</b> SKYRIUS Nr.1. „Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Modulis „ETIKOS KODEKSAS“;</li> <li>• ppt skaidrės – „3 Modulis – ETIKOS KODEKSAS“;</li> </ul>												
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>												
	<b>Pamokos planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pamokos mokymosi rezultatų pristatymas;</li> <li>2. Pagrindinių temų įvardinimas;</li> <li>3. Apie modulį. Klausimai/ atsakymai/ diskusija;</li> <li>4. Teorinės dalies pristatymas su praktiniais pavyzdžiais;</li> <li>5. Diskusija;</li> <li>6. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>												
	<b>Pamokos mokymosi rezultatai:</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>Pagrindinės žinios</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti, kas yra bendrovės elgesio kodeksas;</li> <li>▪ Apibrėžti pagrindinius žingsnius elgesio kodekso kūrimui;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Taikymas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Išvardyti keletą pagrindinių bendrovių vertybių;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Integracija</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paruošti planą elgesio kodekso kūrimui;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Žmogiškoji dimensija</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Rūpestingumas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvertinti elgesio kodekso svarbą verslo aplinkoje;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Mokymasis mokytis</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti, kas yra bendrovės elgesio kodeksas;</li> <li>▪ Apibrėžti pagrindinius žingsnius elgesio kodekso kūrimui;</li> </ul>	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Išvardyti keletą pagrindinių bendrovių vertybių;</li> </ul>	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paruošti planą elgesio kodekso kūrimui;</li> </ul>	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvertinti elgesio kodekso svarbą verslo aplinkoje;</li> </ul>	<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>
<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti, kas yra bendrovės elgesio kodeksas;</li> <li>▪ Apibrėžti pagrindinius žingsnius elgesio kodekso kūrimui;</li> </ul>												
<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Išvardyti keletą pagrindinių bendrovių vertybių;</li> </ul>												
<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paruošti planą elgesio kodekso kūrimui;</li> </ul>												
<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>												
<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvertinti elgesio kodekso svarbą verslo aplinkoje;</li> </ul>												
<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>												
	<b>Pagrindinės temos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ETIKOS KODEKSAS</li> <li>• ETIKOS KODEKSO KŪRIMO GAIRĖS</li> </ul>												

## APIE MODULĮ:

### ETIKOS KODEKSAS

Daugelyje tyrimų buvo paliesta etiško elgesio kodeksų problema. *Weeks ir Nantel (1992)* rado įrodymų, jog gerai suprantamas kodeksas susijęs su etiškesniu pardavimų srityje dirbančių žmonių elgesiu. Savo literatūros apžvalgoje, į kurią buvo įtraukti ir etikos kodeksai, *Ford ir Richardson (1994)* padarė išvadą, jog elgesio kodeksai ir įmonių etikos politikos reikšmingai susiję su aukštesniais etiško elgesio standartais. *Gray (1996)* nustatė, jog elgesio kodeksas gali pasitarnauti padėdamas asmenims išvengti etikos požiūriu kompromituojančių situacijų. Lygiai taip pat, *Navran (1997)* teigė, jog geriausiosios praktikos etikoje programa padeda darbuotojams pajusti, kad norėdami išgyventi, jie neturi elgtis neetiškai.

*Tucker et al. (1999)* tyrinėjo profesinių organizacijų etikos kodeksus ir padarė išvadą, jog tokių kodeksų kilmė, turinys ir poveikis buvo nulemti daugybės faktorių. Tarp tokių faktorių buvo socioekonominiai ir politiniai kintamieji. Nepaisant to, daugybė asociacijų susikūrė tokius kodeksus ir tvirtina, kad kodeksai padeda jų nariams elgtis etiškiau.

*Cooper ir Frank (1997)* lygino apskaitos ir draudimo sričių profesionalus ir padarė išvadą, jog atestuotieji valstybiniai apskaitininkai ir atestuotieji gyvybės draudėjai, iškilus etikos klausimams, buvo labiau linkę kliautis savo etikos kodeksais, nei kitos šiose srityse dirbančios grupės. Tyrimai taip pat parodė, jog įmonėms pritaikytos politikos, pabrėžiančios etišką elgesį, skatinančios darbuotojus nekelti organizacijos tikslų aukščiau etikos bei padedančios diskutuoti etikos klausimais, kylančiais tarp darbuotojo ir jo vadovo, prisidėjo prie etiškesnio elgesio.

Etikos kodeksai tarptautiniame versle – tai tema, kuri taip pat minima literatūroje. Dėl kultūrinių skirtumų yra manančių, jog būtų sudėtinga įgyvendinti tarptautinį etikos kodeksą. Vis dėlto *Smeltzer ir Jennings (1998)*, pripažindami, jog tam tikra adaptacija gali būti reikalinga, tvirtina, jog kodeksai nubrėžia gaires pagrindinėms etikos praktikoms tarp įvairių kultūrų. Sekdami tais pačiais argumentais, *Payne et al. (1997)* peržvelgė keletą tarptautinių elgesio kodeksų ir bandė sukurti tarptautinį vieningą elgesio kodeksą. *Roth et al. (1996)* taip pat sutiko, jog, nepaisant skirtingų etikos praktikų pasaulyje, tarptautinis etiško elgesio kodeksas yra įmanomas. Tarptautinės asociacijos tokius kodeksus ir sukūrė.

Etikos kodeksas skirtas sukurti pasitikėjimo kapitalą, kuris padėtų palaikyti priimamų sprendimų pastovumą organizacijos viduje, sumažinti sandorių išlaidas bei sukurti sąlygas, padedančias įmonėje, be prekybos dinamikos, fasilituoti (palengvinti) žmogiškuosius santykius.

Etikos kodeksas – svarbus vadybos įrankis, galintis organizacijoje teigiamai formuoti kultūrą. Daugybė organizacijų įsitikino, jog aiškus požiūris į etikos ir elgesio klausimus gerina organizacijos reputaciją, padeda didinti personalo pasitikėjimą savimi, bei teigiamai veikia verslą. Etikos kodeksas nustato elgesio standartus organizacijos darbuotojams, kurie, tikimasi, juos taikys darbo vietoje susidūrę su etikos dilemomis.

Geras etikos kodeksas – tai aktyvus dokumentas, kurį nuolat naudoja visi organizacijos darbuotojai, o ne dokumentas, gulintis lentynoje aukščiausiojo lygmens vadovo kabinete. Be to, geras etikos kodeksas turėtų būti paremtas visuotinai priimtais principais ir vertybėmis. Vis dėlto, didžiausia etikos kodekso svarba – tai jo indėlis į santykius tarp įmonės ir jos investuotojų. Įmonė, priėmusi etikos kodeksą kaip būdą vykdyti ekonominę veiklą, iš savo investuotojų sulauks didesnės pagarbos ir pripažinimo, o tai užtikrins įmonės tvarumą ir plėtrą.

Sukūrus nepriklausomus komitetus ir nustatant vidaus audito funkcijas (kontrolės tikslais) jiems patikimos įmonės vertybės, etikos kultūra bei kultūringas elgesys, taip palengvinant etikos kodekso įgyvendinimą paskirstant ir stebint jo funkcijas. Įmonės socialinė atsakomybė, rizikų valdymas ar konkretūs sveikatos, saugos ir aplinkosaugos komitetai gali padėti įmonei efektyviai paskirstyti jos kultūros strategiją bei padėti visuomenei ir darbuotojams ją lengvai atpažinti ir suprasti. Itin svarbų



vaidmenį etikos kodekso nustatyme vaidina aukščiausioji vadovybė, o ypač direktorių taryba, kuri nustato rėmus ir kryptį kodekso struktūrai. Jei direktorių taryba negali įgyvendinti ir priimti etikos kaip būdo vykdyti verslą, tuomet mažai tikėtina, kad tai priims ir likęs personalas.

Nepaisant to, vertėtų niekuomet nepamiršti, kad etikos kodekso priėmimas – tai spontaniška, o ne priverstinė funkcija, kadangi ji glaudžiai susijusi su etika ir moralės klausimais. Esminis parametras, norint sistemiskai įvertinti ir patobulinti arba iš naujo nustatyti įmonės vertybių kodeksą – tai kultūros vertinimas per tinkamą atskaitomybę. Tai labai svarbi problema, kadangi šiais laikais įmonės žymiai dažniau susiduria su naujais iššūkiais, kurie verčia jas iš naujo įvertinti savo požiūrį į asmenis, kurie susiję su įmonės veikla. GRI, ESRA, ACCA-CSR ar COSO – tai plačiai naudojamos ir viešai lengvai atpažįstamos atskaitomybės sistemos, kurias galima naudoti kaip orientyrą, atspindintį įmonės kultūrą.

#### PRINCIPAI IR VERTYBĖS:

1. **Sąžiningumas:** etiškas tvarkymasis su asmeniniai ir profesiniai interesais;
2. **Objektyvumas:** įstatymų, taisyklių ir reglamentų taikymas;
3. **Nepriklausomybė:** greita ir tinkama atskaitomybė;
4. **Konfidencialumas:** įgyvendinimas be pašalinių poveikių;
5. **Kompetencija:** visiškas, teisingas, tikslus, savalaikis, suprantamas atskaitomybės atskleidimas;
6. **Atskaitomybė:** kodekso laikymasis;
7. **Tvarumas:** dalyvauti visada ir visur;
8. **Pagarba žmogaus gyvybei:** žmogaus orumo saugojimas;
9. **Aplinkos saugojimas:** saugoti ją lyg savo namus;
10. **Ekonominio teisingumo siekis:** mūsų gerovė visuomet yra pasaulio gerovės dalis.

#### PRIELAIDOS:

- VISI KAIP VIENAS (kodeksas)
- VISI LYGŪS (kodekso atžvilgiu)
- VISI SKIRTINGI (kodekse nediskriminuojama)

#### ETIKOS KODEKSO KŪRIMO GAIRĖS:

1. Įsitikinkite, kad yra visos prielaidos, reikalingos sėkmingam etikos kodekso parengimui.

**Žmogaus orumo samprata.** Norėdami sukurti šį kodeksą, vadovai ir akcininkai turėtų daugiau ar mažiau aiškiai suvokti šią koncepciją bei žinoti, kaip ji dera įmonėje. Minimalistinė žmogaus koncepcija, neatsižvelgianti į esminius jo elementus bei žmogiškąjį orumą bus silpnas ir pavojingas pagrindas kodeksui.

**Pavyzdys turėtų būti rodomas aukščiausiame lygmenyje.** Be galo svarbu, kad lyderiai nuolat elgtųsi ar siektų elgtis pagal verslo principus, kurie bus tvirtinami. Aukščiausiame lygmenyje rodomas (ar nerodomas) pavyzdys pavaldiniams bus patvirtinimas, ar pasirinktų principų reikia laikytis ar ne.

2. Reikėtų įsteigti nedidelį komitetą, kuris pradėtų kurti pirmuosius juodraščius/ eskizus, nustatytų tinkamus dalyvavimo ir konsultavimosi mechanizmus, kad būtų pasiektas tikslas, prižiūrėtų jų įdiegimą realybėje bei prisidėtų prie jų praktinio taikymo ir kriterijų nustatymo.

3. Sukurkite vidinį klausimyną, skirtą visiems įmonės darbuotojams, siekiant išsiaiškinti, kurie pagrindiniai principai, jų manymu, atitinka įmonės tikslus ir principus bei kurios idėjos artimos jiems asmeniškai.

4. Surinkite visus rezultatus ir preliminariniame etikos kodekso projekto dokumente nustatykite principus ir praktikas, atitinkančias jūsų kodeksą. Turėkite omenyje, kad etikos kodeksas negali būti painus arba nusileisti iki dabartinės verslo kultūros lygmens (tai gali būti neišmintinga ir kenksminga). Etikos kodeksą turėtų sudaryti norminiai principai, neišreiškiantys to, kaip elgiasi dauguma. Tai, kaip galite numanyti, yra sociologija.

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union









5. Pateikite šį etikos kodekso projektą išanalizuoti kiekvienam savo įmonės atstovui, kad būtų galima parengti galutinį dokumentą.
6. Patvirtinus galutinį dokumentą, suorganizuokite vidinį susirinkimą, kuriame jį pristatysite ir, jei įmanoma, kiekvienam darbuotojui įteikite po asmeniškai pasirašytą kopiją, kad įtvirtintumėte savo pasiryžimą ir įsipareigojimą.
7. Paskelbkite etikos kodeksą įmonės tinklalapyje. Įsitikinkite, kad jis skelbiamas gerai matomoje ir kiekvienam lankytojui pasiekiamoje vietoje. Ne vien darbuotojams, bet ir daugybei reguliariai su jūsų įmone sąveikaujančioms organizacijoms bei partneriams.
8. Planuokite reguliarius susirinkimus su direktorių valdyba ir (arba) darbuotojais, kad aptartumėte etikos klausimus ir padėtumėte didinti sąmoningumą bei kurti kriterijus. Galite naudoti realių asmeninių situacijų pavyzdžius. Skatinkite programas (vidines ar kitokias), kurių tikslas - šviesti apie etiką ar verslo etiką.
9. Įvertinkite ir apdovanokite besilaikančius etikos kodekso. Tai padarykite viešai ir sąžiningai. Etika – tai praktinis mokslas, kuris, nepaisant principų, reikalauja nuolatinio taikymo, kad įsitvirtintų ir vystytųsi: mokomės ne tam, kad žinotume, o tam, kad veiktume.



## 4 MODULIS – „ETIŠKA LYDERYSTĖ“

### 4 Modulis – „ETIŠKA LYDERYSTĖ“ pamokos struktūra.

	<b>Žymėjimas</b>	<b>Paaiškinimas</b>												
		Laikas – 45-60 min.												
	<b>Medžiaga:</b>	SKYRIUS Nr.1. „Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Modulis „ETIŠKA LYDERYSTĖ“;</li> <li>• ppt skaidrės – „4 Modulis – ETIŠKA LYDERYSTĖ“;</li> </ul>												
	<b>Įrankiai/ platformos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>												
	<b>Pamokos planas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pamokos mokymosi rezultatų pristatymas;</li> <li>2. Pagrindinių temų įvardinimas;</li> <li>3. Apie modulį. Klausimai/ atsakymai/ diskusija;</li> <li>4. Teorinės dalies pristatymas su praktiniais pavyzdžiais;</li> <li>5. Diskusija;</li> <li>6. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>												
	<b>Pamokos mokymosi rezultatai:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Pagrindinės žinios</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žinoti skirtumus tarp lyderio ir vadovo;</li> <li>▪ Suprasti etiško vadovo savybes;</li> <li>▪ Suprasti, kas yra etiška lyderystė;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Taikymas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokėti atskirti lyderį ir vadovą;</li> <li>▪ Taikyti kritinio mąstymo įgūdžius sprendžiant etikos problemas;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Integracija</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstruoti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Žmogiškoji dimensija</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasvarstyti apie tai, kaip galima dirbti/elgtis etiškoje ir neetiškoje darbo aplinkoje;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Rūpestingumas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasvarstyti apie lyderystės ir galios moralės iššūkius;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Mokymasis mokytis</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuluoti naudingus klausimus apie etišką lyderystę, kuriais būtų galima padiskutuoti su verslo atstovais;</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žinoti skirtumus tarp lyderio ir vadovo;</li> <li>▪ Suprasti etiško vadovo savybes;</li> <li>▪ Suprasti, kas yra etiška lyderystė;</li> </ul>	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokėti atskirti lyderį ir vadovą;</li> <li>▪ Taikyti kritinio mąstymo įgūdžius sprendžiant etikos problemas;</li> </ul>	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstruoti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul>	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasvarstyti apie tai, kaip galima dirbti/elgtis etiškoje ir neetiškoje darbo aplinkoje;</li> </ul>	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasvarstyti apie lyderystės ir galios moralės iššūkius;</li> </ul>	<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuluoti naudingus klausimus apie etišką lyderystę, kuriais būtų galima padiskutuoti su verslo atstovais;</li> </ul>
<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žinoti skirtumus tarp lyderio ir vadovo;</li> <li>▪ Suprasti etiško vadovo savybes;</li> <li>▪ Suprasti, kas yra etiška lyderystė;</li> </ul>													
<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokėti atskirti lyderį ir vadovą;</li> <li>▪ Taikyti kritinio mąstymo įgūdžius sprendžiant etikos problemas;</li> </ul>													
<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstruoti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul>													
<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasvarstyti apie tai, kaip galima dirbti/elgtis etiškoje ir neetiškoje darbo aplinkoje;</li> </ul>													
<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasvarstyti apie lyderystės ir galios moralės iššūkius;</li> </ul>													
<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuluoti naudingus klausimus apie etišką lyderystę, kuriais būtų galima padiskutuoti su verslo atstovais;</li> </ul>													
	<b>Pagrindinės temos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINANSŲ KRIZĖ = ETIKOS STOKA</li> <li>• VERSLO ETIKOS NUOSMUKIO LĒTINIMAS</li> <li>• LYDERIS AR VADOVAS?</li> <li>• VERSLO ETIKA IR LYDERYSTĖ</li> <li>• SĒKMINGOS LYDERYSTĒS PRINCIPAI</li> </ul>												

## APIE MODULĮ:

### FINANSŲ KRIZĖ = ETIKOS STOKA

Daugelis ekonomistų ir mokslininkų pripažįsta, kad paskutinės finansų krizės priežastis – etikos stoka. Pulitzerio premijos laureatas *Thomas Friedman* prieš keletą metų pasakė: „Mums reikia ne vien finansinės pagalbos; mums reikia etinės pagalbos. Mums reikia atkurti esminę pusiausvyrą tarp mūsų rinkų, etikos ir reglamentų. Nenoriu žudyti žvėriškų dvasių, kurios yra varomoji kapitalizmo jėga, tačiau taip pat nenoriu ir kad jos mane suvalgytų“.

Nepaisant visų pristatymų ir diskusijų, vykusių visame pasaulyje sudėtinga 2008-ųjų pasaulinės finansų krizės tema, kuriomis bandyta pabrėžti ir paaiškinti toksiškų instrumentų, sukūrusių sprogstantį burbulą, sudėtingumą, vienareikšmiškai sutarta, jog vienintelė krizės priežastis buvo etikos stoka. Dėl etiško ultraliberalizmu paremto finansinio modelio silpnumo buvo ignoruojamas bet kokio atsakomybės jausmo nebuvimas ir praktikos, prilygstančios „finansiniams nusikaltimams“. Finansų etika reikalauja skaidrumo darbe, sąžiningumo bei susilaikymo nuo bet kokio interesų konflikto. Ši krizė pareikalavo naujo skaidrumo, protingumo ir finansinio reguliavimo kriterijų pasaulinėje finansų sistemoje apibrėžimo. Anot *George Soros*, vienintelis sprendimas būtų „visos Jungtinių Valstijų finansų sistemos persvarstymas“.

Lyderystė finansiniame sektoriuje pamynė du pagrindinius verslo principus: aptarnauti klientus ilguoju laikotarpiu ir prisidėti prie sveikų rinkų užtikrinimo. Šių principų nesilaikymas padiktavo poreikį performuoti lyderystės etikos kodeksą ir įtraukti tokias keletą dimensijų apimančias savybes, kaip:

1. Susitelkimas į klientų aptarnavimą ir visas institucijos dedamąsias, užuot susitelkimas į charizmatiškus lyderius, siekiančius asmeninio turto, šlovės ir galios;
2. Gebėjimas pasakyti visą teisybę, pripažinti klaidas ir trūkumus;
3. Gebėjimas greitai prisitaikyti prie naujų realijų;
4. Gebėjimas greitai atsigaivinti po žlugdančių netekčių. Gebėjimas greitai atsigaivinti leidžia lyderiams atkurti pasitikėjimą ir įgalinti žmones kurti naujus sprendimus, kurie padės kurti geras institucijas ateičiai.

Poreikio verslo etikai esmę pakankamai sėkmingai paskutiniame Europos verslo etikos forume, kur buvo padėti pamatai naujai verslo etikos kodekso erai, pabrėžė *Gurria (2009)*. Kaip buvo minėta, viena iš pagrindinių krizės pamokų buvo tai, jog įmonės ir rinkos negali pačios valdyti. Finansų inovacijos dėl neįtikėtino pelno paaugojo verslo etiką. Tarptautinių finansų sistemų pertvarkymas turi užtikrinti skaidrias vadovų skatinimo sistemas, kuriose verslo etika kyla iš skaidrumo, objektyvumo, patikimumo, sąžiningumo ir apdairumo. Patobulinta pasaulinė daugiašalė reguliavimo sistema yra esminė priemonė, padėsianti atkurti pasitikėjimą sistema.

Finansų sektoriaus pertvarkymas turėtų apimti visus penkis visuomenės ramsčius: politiką, verslą, akademiškumą, dvasingumą/ religiją ir pilietinę visuomenę. Šiame etape etika galėtų tapti pagrindu, ant kurio galima statyti ateitį, kadangi „etika, kaip ir optimizmas, yra moralinė pareiga ir suteikia galimybę – verslo galimybę“ (*Aernoudt, 2008*).

Tyrimai rodo, jog visuomenės akimis verslo etika smunka. Tačiau, preziuruojant, kad verslo etika smunka, ar, bent jau, kad yra suvokiama kaip smunkanti, kuo tai reikšminga? Ar tikrai svarbu, jei verslininkai elgiasi neetiškai (ar bent jau dažniau „pagaunami“ taip besielgiantys)? Taip! Tai svarbu dėl dviejų priežasčių:

1. Pirma, etikos nuosmukis kenkia verslui ir atspindi principų, kurie reikalingi tvarkingai ir veikiančiai šiuolaikinei techninei visuomenei, erozija/ nykimą. Jungtinių Amerikos Valstijų ekonomikos sistema pastatyta ant vertybių rinkinio: pasitikėjimo, sąžiningumo, išipareigojimų (sutarčių) laikymosi, pagarbos kito turtui, bendradarbiavimo. Žinoma, visuomet buvo didelio piktnaudžiavimo, išnaudojimo ir nusizengimų pavyzdžių. Tačiau, kaip pažymi *Bowie (1997)*,



minimali „rinkos moralė“ yra būtina sėkmingam verslui. Efektyviai rinkai reikalingi elgesio standartai, grindžiami tam tikru tiesos ir pasitikėjimo lygmeniu.

Buvusio IBM pirmininko *John Akers (1989)*, straipsnis stipriai koreliuoja su Amerikos konkurencingumu ir etika: „Jokia visuomenė negalės sėkmingai konkuruoti, jei jos žmonės vieni kitiems smūgiuos į nugarą ir bandys vieni iš kitų vogti (...) tai receptas, kaip tauta gali tapti išlaidžia, neekonomiška, neefektyvia ir nekonkurencinga; (...) kuo didesnis tarpusavio pasitikėjimas ir pasitikėjimas visuomenės etika, tuo didesnė ekonomikos galia“. *Silk (1989)* sutinka, jog neetiškas elgesys „sukurs pasaulį, kuriame šuo kanda šuniui, kur kiekvienas galiausiai pralaimi (...) etikos principai – tai viena stipriausių jėgų, palaikančių visuomenę sveiką ir augančią“.

2. Antra, verslo etikos nuosmukis reiškia blogą verslą. Asmenys, kuriuos verslas paliečia, yra svarbūs etiško verslo elgesio vertintojai: vadybininkai, kolegos, darbuotojai, visuomenė, valdžia ir, svarbiausia, užsakovai bei klientai.

Nepriklausomai nuo jų šaltinio, visoms įmonėms ir visiems vadovams keliami etikos standartai ir lūkesčiai. Iš vadovų ir įmonių tikimasi, kad šie veiks etiškai (*Gilmore, 1986*). Didžiausias iššūkis vadovams, preziumuojant, kad jie renkasi veikti etiškai, yra įsivardinti egzistuojančius etikos standartus ar etikos standartus, kurių iš jų tikimasi. Tai gali būti ypač sudėtinga vadovams, veikiantiems tarptautiniu lygmeniu, kurie susiduria su didele etikos lūkesčių įvairove iš skirtingų užsienio kultūrų. Dažnai etikos standartai nėra aiškiai įvardijami, tačiau vadovai vis tiek laikomi atsakingais už „numanomus ar suprastus“ standartus.

Šiuolaikinės visuomenės ir verslo sudėtingumas apsunkena gebėjimą įvardinti etinį vadovų veiksmų kontekstą. Nėra sudėtinga įvardinti tam tikrus veiksmus kaip neetiškus: fondo/ biudžeto grobstymas; darbuotojų išteklių naudojimas asmeniams tikslams; atviros rasinės diskriminacijos propagavimas.

Vis dėlto kitus veiksmus versle etikos požiūriu gali būti sunkiau įvertinti: ar neleisti vaisingo amžiaus moteriai dirbti gamykloje, kurioje yra nuodingų chemikalų, tai neetiška diskriminacija lyties pagrindu? Ar galbūt neetiška būtų leisti jai čia dirbti ignoruojant jai dėl pramonės specifikos galinčias kilti sveikatos problemas? Naujaisi Aukščiausiojo teismo sprendimai į šį etikos klausimą neatsako; teismas tiesiog nustatė teisinius precedentus ginčų sprendimui.

## VERSLO ETIKOS NUOSMUKIO LĒTINIMAS

Siekiant sulėtinti etikos nuosmukį, mes turime:

- (1) Mokyti etikos mokyklose,
- (2) Kurti etiško elgesio kodeksus,
- (3) Kurti geresnius stebėjimo ir atskaitomybės mechanizmus,
- (4) Ugdyti „etiškus lyderius“

## LYDERIS AR VADOVAS?

Kas yra *lyderystė*? Lyderystė – tai menas motyvuoti kitus norėti dėti pastangas dėl bendrų siekių (*Kouzes & Posner, 1995*). Lyderystė – tai šventas pasitikėjimas, pelnytas per kitų pagarbą (*Gosling & Mintzberg, 2003*).

Visuomet buvo girdima, kad vadovavimas yra būtinas, tačiau norint pasiekti kažko daugiau, reikia mokėti vadovauti ir būti lyderiu. Lyderis neturėtų nustoti būti vadovu. Praradęs savo pagrindą lyderis gali tapti trukdančia, didybės manijos apimta, nenuoseklia asmenybe ir, galiausiai, imti kelti grėsmę organizacijoms.

Supratimo apie mūsų prisiimtą vaidmenį ir jo pasekmes mūsų komandai didinimas – tai pats pirmas žingsnis, siekiant pajudėti iš vadovo vaidmens ir tapti lyderiu.

- Sukurkite žmones įkvepiančią ateities viziją;



- Didesnis novatoriškumas | mažiausias pasipriešinimas pokyčiams: komandai ir lankstiems verslams nevadovaujama baimės pagrindu (galimybė daryti klaidas);
- Padėkite žmonėms susitapatinti su įmone (įsitraukimo jausmas) ;
- Padėkite komandai augti ir vystyti savo potencialą (motyvacija, pasiryžimas, ambicingumas);
- Bendrasis gėris aukščiau asmeninių interesų.



#### KLAUSIMAI:

**Klausimas Nr.1:** Kas daro žmogų efektyviu lyderiu, o ne tiesiog žmogumi, einančiu vadovaujančias pareigas???

**Klausimas Nr.2:** Ar galite pamąstyti apie savo buvusius/ esamus vadovus???

Iš lyderių (ir vadovų), kaip ir iš įmonių, tikimasi etiško elgesio. Jie visuomet turėtų atsiminti, kad yra *didelis skirtumas, tarp to, ką turi teisę daryti, ir to, ką daryti teisinga.*

Kiekvienas esame unikalūs ir kiekvienas galime pasinaudoti skirtingomis priemonėmis ir lyderystės strategijomis.

Vis dėlto, negalime išvengti fakto, kad darbuotojų lūkesčiai, keliami jų lyderiams, pasikeitė. Jie tikisi vizijos, komunikacijos, skaidrumo ir rūpesčio jų tobulėjimu ir gerove. Jie tikisi, kad vadovai bus ne vien vadovai, bet ir lyderiai ar mentoriai.

Verslo lyderių etika apima visą eilę elgesio modelių, kurie atitinka atskiro vadovo, vadovo viršenybės ir pavaldinių, visuomenės ir klientų **vertybes**.



#### VAIZDO ĮRAŠAI:

**Vaizdo įrašas Nr. 1:** Any Given Sunday (kalba prieš žaidimą):

<https://www.youtube.com/watch?v=oSDhhZtRwFU>

**Vaizdo įrašas Nr. 2:** The Enron Scandal:

<https://www.youtube.com/watch?v=Mi2O1bH8pww>



#### KLAUSIMAI:

**Klausimas Nr.3:** Ar galite identifikuoti etiškos lyderystės elementus?

**Klausimas Nr.4:** Ar galite, remdamiesi savo žiniomis apie etiką, identifikuoti neetiškos lyderystės elementus antrajame vaizdo įrašė?

Kodėl etika ir jos sukuriama pasitikėjimas yra naudingi verslui?

- ✓ Etika suteikia **konkurencingumo**: klientai ir geri darbuotojai mieliau renkasi dirbti su tais, kuriais pasitiki;
- ✓ Etika suteikia **patikimumo**: žmonės tiki tais, kuriais pasitiki;
- ✓ Etika daro organizacijas **efektyvesnes**: pasitikėjimas daro sprendimų priėmimo procesą greitesnį ir ekonomiškesnį;
- ✓ Etika **gerina nusiteikimą**: Būdami pasitikėjimą keliančioje aplinkoje, žmonės tampa labiau patenkinti savo darbu ir savimi;
- ✓ Etika **stiprina lojalumą**: Pasitikėjimas kuria klientų ir darbuotojų lojalumą.

#### VERSLO ETIKA IR LYDERYSTĖ

Tad ko reikia, norint būti etišku lyderiu ir etišku darbuotoju? Reikia **principų**, kad primami sprendimai kiltų iš etikos vertybių, tokių kaip sąžiningumas, pagarba, atsakomybė ir teisingumas. Sąžiningai atskaitomybei puoselėti reikalingas **pasitikėjimas**, aplinka, kurioje būtų galima išreikšti nepritarimą, kur visi komandos dalyviai yra verti pasitikėjimo ir jį turi. Reikia **drąsos**, kad lyderiai ir darbuotojai vienodai demonstruotų sąžiningumą ir darytų tai, kas teisinga, net tuomet, kai tai sunku ar brangu. Ir nors tai nebūtinai užtikrins puikią metinę ataskaitą ar stiprų prekių kainų kilimą, tai užtikrins aplinkinių pagarbą ir pagarbą sau patiems. Organizacijoje kiekvienas – nuo lyderių iki darbuotojų – turi suvokti, kad yra *didelis skirtumas tarp to, ką turi teisę daryti, ir to, ką daryti teisinga.*



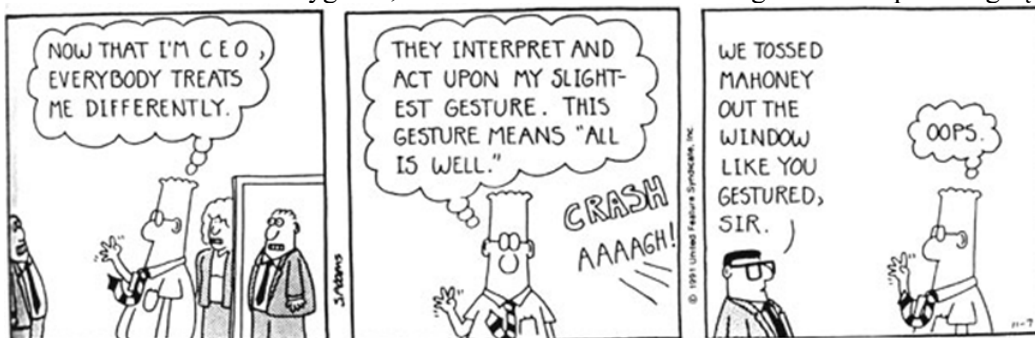


Šiame etape reikėtų išskirti, kad tarptautinėje literatūroje minima, jog yra trys vadovavimo moralės kategorijos, išsiskiriančios etikos ir moralės versle požiūriais. Anot *Thompson, Strickland ir Gamble (2007)*, šios trys kategorijos yra:

- Moralus vadovavimas – moralūs vadovai pasišventę aukštiesiems etiško elgesio standartams, tiek kalbant apie jų pačių elgesį, tiek apie lūkesčius įmonės vykdomam verslui.
- Nemoralus vadovavimas – nemoralieji vadovams nerūpi vadinamieji etikos standartai versle ir priimdami sprendimus ir valdydami įmonės verslą nekreipia dėmesio į etikos principus.
- Amoralus vadovavimas – amoralūs vadovai būna dviejų rūšių: sąmoningai amoralūs vadovai ir nesąmoningai amoralūs vadovai. Sąmoningai amoralūs vadovai sąmoningai tiki, kad verslo ir etikos negalima maišyti, kadangi versle galioja kitokios taisyklės, nei kitose gyvenimo srityse. Nesąmoningai amoralūs vadovai taip pat neskiria per daug dėmesio verslo etikos sąvokai, tačiau dėl kitų priežasčių. Jie paprasčiausiai nesuvokia priežastinio ryšio, jiems nerūpi arba jie neskiria dėmesio faktui, jog kai kurie verslo sprendimai ar įmonės veiklos kitiems turi žalingą poveikį. Jie tiesiog nemato etinės sprendimų ir vykdomo verslo dimensijos.

*Steiner (2000)* aprašo keturis verslo etikos lygmenis, pagal kuriuos vertinamas vadovas:

- Verslo sistemos lygmuo, kur sprendžiama dėl bendro (kapitalistinio) verslo poveikio visuomenei;
- Pramonės lygmuo, kur atskirose pramonės šakose taikomi skirtingi etikos standartai, pvz. farmacijos įmonė ir kino studija;
- Įmonės lygmuo, kur atskirose įmonėse elgesio modeliai itin skiriasi, pvz. „Ben and Jerry“ ir „Dryers“ ledų įmonės;
- Konkreto vadovo lygmuo, kur kiekvienas asmuo atsakingas už savo pačio elgesį.



**Etiškas vadovavimas - tai savo pagrindinių vertybių žinojimas ir drąsa jomis vadovautis visose gyvenimo srityse, tarnaujant bendrajam gėriui.**

Ar esate tokie patys darbe? Namuose? Bendruomenėje? Ar turėsite drąsos gyventi pagal savo vertybes net tuomet, kai jaučiate spaudimą eiti į kompromisą ar racionalizuoti? Kaip jūsų vertybės prisideda prie bendrojo gėrio?



#### **VAIZDO ĮRAŠAS:**

Peržiūrėkite šį vaizdo įrašą ir aptarkite su dalyviais/ mokiniais:

<https://www.youtube.com/watch?v=GPeZ6viNgY>

#### **SĖKMINGAI LYDERYSTEI REIKIA 4 PRINCIPŲ**

*„Kiekvienas galime supykti – tai paprasta. Tačiau supykti ant tinkamo žmogaus tinkamu lygmeniu tinkamu metu tinkamais tikslais ir tinkamu būdu – tai nėra paprasta“.*

*Aristotelis, Nikomacho etika.*



Lyderystė glaudžiai susijusi su mūsų emocijomis. Lyderystė – tai mūsų asmeninio vystymosi padarinys. Čia galime apibendrinti prieš tai padarytas išvadas atliktų užduočių rezultatus ir parodyti, kaip emocijos veda prie asmeninio tobulėjimo ir lyderystės.

*Daniel Goleman* sukūrė pagrindus esminiams sėkmingo lyderio komponentams. Šias keturias savybes galima suderinti su medžiaga iš Portugalijos „Mokymasis ir veikimas“, sujungiant jas su keturiais principais.

**Savęs pažinimas** leidžia mums elgtis natūraliai ir neveikti akiai. Savęs pažinimo komponentai:

- Emocinis savęs pažinimas = gebėjimas atpažinti savo emocijas ir jų poveikį;
- Tikslus savęs vertinimas = savo vidinių resursų, gebėjimų ir ribų žinojimas;
- Pasitikėjimas savimi = stipri savivertė ir savo galimybių suvokimas.

**Savitvarda** mums leidžia veikti aiškiu protu, su energija bei susitelkimu. Savivaldos komponentai:

- Emocinė savikontrolė = gebėjimas tvardyti žalingas emocijas ir impulsus;
- Patikimumas = gebėjimas išlikti sąžiningais ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmų rezultatus;
- Sąžiningumas = gebėjimas būti disciplinuotiems ir skrupulingiems savo atsakomybių atžvilgiu;
- Gebėjimas prisitaikyti = gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių;
- Noras ko nors pasiekti = siekis tobulėti ar atitikti kompetencijos standartą;
- Inicijatyva = aktyvumo ir atkaklumo demonstravimas.

**Socialinis sąmoningumas** leidžia mums veikti taip, kaip to reikalauja kontekstas. Socialinio sąmoningumo komponentai:

- Empatija = gebėjimas pajusti kitų jausmus ir požiūrį bei aktyviai domėtis jų reikalais;
- Orientavimasis į aptarnavimą = gebėjimas numatyti, atpažinti ir patenkinti kliento poreikius;
- Organizacinis sąmoningumas = gebėjimas pastebėti socialines ir politines sroves organizacijoje.

**Santykių valdymas** leidžia mums užduoti emocinį toną atskiriems asmenims ir grupėms. Santykių valdymo komponentai:

- Kitų ugdymas = gebėjimas pajusti aplinkinių poreikį tobulėti ir palaikyti jų gebėjimus;
- Įtaka = efektyvios įtikinėjimo taktikos turėjimas;
- Komunikacija = gebėjimas atvirai klausytis ir siųsti įtinkinamą informaciją;
- Konfliktų valdymas = derybos ir susitarimų sprendimas;
- Vizionieriška lyderystė = gebėjimas įkvėpti ir nukreipti atskirus asmenis ir jų grupes tinkama linkme:
  - ✓ Katalizatorius pokyčiams = pokyčių iniciavimas ar valdymas;
  - ✓ Ryšių kūrimas = naudingų santykių puoselėjimas;
  - ✓ Darbas komandoje ir bendradarbiavimas = komandos sinergijos, siekiant bendrų tikslų, kūrimas.

### **Norėdami tapti labiau etiškais, lyderiai turi pasikeisti!**

Asmeniniai ištekliai pokyčių valdymui:

- Pradėti refleksijos ir savęs pažinimo kelią;
- Mokyti kartu;
- Reguliariai praktikuoti;
- Krypties žinojimas ir ėjimas;
- Asmeninio augimo, autonomijos ir gerovės supratimas;
- Atitinkamas elgesys;
- Tai puiki galimybė savi-refleksijai, mokymuisi ir praktikavimui.



#### **VAIZDO ĮRAŠAS:**




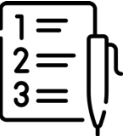


Paprašykite dalyvių pažiūrėti šį vaizdo įrašą prieš pamoką ir aptarkite jį pamokos metu.

<https://www.youtube.com/watch?v=8zGFvzMMO9w>



## 5 MODULIS – „ETIŠKAS VERSLUMAS“

### 5 Modulis – „ETIŠKAS VERSLUMAS“ pamokos struktūra.

	<b>Žymėjimas</b> <b>Paiškinimas</b> <b>Laikas</b> – 45-60 min.												
	<b>Medžiaga:</b> SKYRIUS Nr.1. „Teoriniai etiško verslumo mokymo pagrindai“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Modulis „ETIŠKAS VERSLUMAS“;</li> <li>• ppt skaidrės – „5 Modulis – ETIŠKAS VERSLUMAS“;</li> </ul>												
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>												
	<b>Pamokos planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pamokos mokymosi rezultatų pristatymas;</li> <li>2. Pagrindinių temų įvardinimas;</li> <li>3. Apie modulį. Klausimai/ atsakymai/ diskusija;</li> <li>4. Teorinės dalies pristatymas su praktiniais pavyzdžiais;</li> <li>5. Pagrindinių vertybių pratimas;</li> <li>6. Diskusija;</li> <li>7. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>												
	<b>Pamokos mokymosi rezultatai:</b> <table border="1" data-bbox="395 1081 1385 1395"> <tr> <td data-bbox="395 1081 754 1149"><b>Pagrindinės žinios</b></td> <td data-bbox="754 1081 1385 1149"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti, kas yra etiškas verslumas;</li> <li>▪ Žinoti etiško verslumo dimensijas;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1149 754 1182"><b>Taikymas</b></td> <td data-bbox="754 1149 1385 1182"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atrasti, kaip galima tapti etišku verslininku;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1182 754 1216"><b>Integracija</b></td> <td data-bbox="754 1182 1385 1216"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstruoti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1216 754 1272"><b>Žmogiškoji dimensija</b></td> <td data-bbox="754 1216 1385 1272"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikuoti verslininkus, kurie galėtų būti pavyzdžiais;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1272 754 1305"><b>Rūpestingumas</b></td> <td data-bbox="754 1272 1385 1305"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atpažinti savo pagrindines vertybes;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1305 754 1395"><b>Mokymasis mokytis</b></td> <td data-bbox="754 1305 1385 1395"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuluoti naudingus klausimus apie etišką verslumą, kuriais būtų galima padiskutuoti su verslininkais;</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti, kas yra etiškas verslumas;</li> <li>▪ Žinoti etiško verslumo dimensijas;</li> </ul>	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atrasti, kaip galima tapti etišku verslininku;</li> </ul>	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstruoti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul>	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikuoti verslininkus, kurie galėtų būti pavyzdžiais;</li> </ul>	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atpažinti savo pagrindines vertybes;</li> </ul>	<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuluoti naudingus klausimus apie etišką verslumą, kuriais būtų galima padiskutuoti su verslininkais;</li> </ul>
<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti, kas yra etiškas verslumas;</li> <li>▪ Žinoti etiško verslumo dimensijas;</li> </ul>												
<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atrasti, kaip galima tapti etišku verslininku;</li> </ul>												
<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstruoti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul>												
<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikuoti verslininkus, kurie galėtų būti pavyzdžiais;</li> </ul>												
<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atpažinti savo pagrindines vertybes;</li> </ul>												
<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuluoti naudingus klausimus apie etišką verslumą, kuriais būtų galima padiskutuoti su verslininkais;</li> </ul>												
	<b>Pagrindinės temos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KAS YRA ETIŠKAS VERSLUMAS?</li> <li>• KODĖL REIKALINGAS ETIŠKAS VERSLUMAS?</li> <li>• KAIP TAPTI ETIŠKU VERSLININKU?</li> </ul>												

## APIE MODULĮ:

### KAS YRA ETIŠKAS VERSLUMAS?

Etiškas verslumas – tai koncepcija, vedanti pirmyn ne vien asmeninį verslą, bet ir holistinę visos verslo ekosistemos plėtrą. Jos esmė – taikyti etiškas verslo praktikas siekiant įgyvendinti teigiamus pokyčius verslo ekosistemoje, tuo pačiu didinant verslininko sėkmės tikimybę.

Kai etiškas verslumas yra praktikuojamas ir matomas, verslininkai ir jų komandos dirba itin atsidaavę, pasišventę ir jaučia prasmės jausmą siekdami organizacijos tikslų bei kartu dirba visų bendram labui. Galima aiškiai matyti, jog demonstruodami verslo etiką, verslai gali susidoroti su išskylančiais sunkumais.

Etiški verslininkai turėtų užduoti sau klausimą, kaip jų verslas gali prisidėti prie socialinių problemų sprendimo.

### KODĖL REIKALINGAS ETIŠKAS VERSLUMAS?

Verslininkai turi pakankamai rūpesčių bandydami uždirbti pelną ir garsinti savo vardą. Tačiau verslo augimas dabar taip pat priklauso ir nuo to, ar patenkinami vartotojų ir darbuotojų, kuriems svarbesnės vertybės, lūkesčiai. Šios vertybės didele dalimi kyla iš jaunesnių kartų, šio tūkstantmečio kartos bei Z kartos. Naujausios apklausos rodo, kad jaunesnėms kartoms labai svarbu, ar jų palaikomi prekių ženklai veikia pagal etiškas politikas, ar imasi veiksmų, kad taptų tvaresni savo verslo praktikose, produktuose ir/ ar teikiamose paslaugose.

Dienos, kai įmonė galėjo nekreipti dėmesio į savo daromą poveikį aplinkiniam pasauliui, jau praicityje. Dabar įmonės etinės atsakomybės turėtų būti jos verslo strategijos priešakyje. Tad nuo ko pradėti?

Nauji verslai dažnai susiduria su daugybe etikos dilemų. Kai nėra daug finansų, o prekės ar paslaugos yra nauji, gali kilti pagundu bandyti „kirsti kampus“ ar eiti pigiausiu, o ne etiškiausiu keliu. Tarp bendrų etikos dilemų, su kuriomis susiduria verslininkai, yra tokie klausimai, kaip:

- Ar siūlyti pirkėjams testavimais patikrintą produktą/ paslaugą ar rizikuoti kokybe?
- Kaip laikytis to, ką žadėjote daryti, jei kelią užkerta finansavimo trūkumas ar kitos kliūtys?
- Ar suteikti darbuotojams esminių privalumų, kuriuos iš karto sudėtinga sau leisti?
- Ar susitelkti į ekonomiškai efektyviausius sprendimus, užuot susitelkus į aplinkai draugiškus?
- Mažiau etiškas kelias gali būti labai viliojantis, kol įmonė vis dar maža ir joje nėra daug darbuotojų, kurie galėtų būti vieni kitiems atskaitingi.

### Aplinkosaugos aspektai

Atsakomybę už aplinką prisiimančios įmonės kūrimas – tai vienas iš būdų, į kurį verslininkai susitelkia kurdami etišką verslą. Mūsų poveikis aplinkai jau metų metus yra neatidėliotinai aktuali tema, tačiau dabar ji nuolat šmėžuoja prieš akis verslams, vartotojams ir darbuotojams, ypač jaunesnėms kartoms perimant darbo vietas.

Neseniai švarios energijos blokų grandinės platformos „Swytch“ atlikta apklausa parodė, kad daugiau kaip 70 proc. šio tūkstantmečio kartos darbuotojų dirbtų už mažesnę atlygį, jei galėtų dirbti atsakomybę už aplinką prisiimančioje įmonėje, 10 proc. teigė, jog sutiktų sumažinti atlygį net 10000,00 JAV dolerių.

Tačiau šiais klausimais rūpinasi ne tik darbuotojai. *Nielsen* išvados parodė, kad 73 proc. vartotojų sutiktų mokėti daugiau už tvarias prekes ir paslaugas.

Su aplinka susiję klausimai gali būti bet kas, nuo natūralių energijos šaltinių naudojimo iki gyvūnams draugiškų produktų pasiūlos. Jei dar tik pradėsite, gali būti iššūkis skirti dėmesio dar ir aplinkai, kai jau ir taip turite pakankamai, į ką atsižvelgti. Tačiau jei padarysite tai prioritetu, tai padės jums pradėti etiškai bei padėti pagrindą tolimesniems veiklos metams.



### **Aiškaus tikslo kūrimas**

Kad laikytumėte save ir savo verslą atsakingais, įsitikinkite, kad jūsų veiksmai ir prekės/ paslaugos atitinka jūsų misiją ir viziją. Pirmiausia, žinoma, tam reikia, kad gerai apie šias sąvokas pagalvotumėte ir jas apibrėžtumėte savo verslo kontekste bei pasidalintumėte su komanda. Jūsų misija ir vizija padės jums išlaikyti pastovumą bei priimant sprendimus visuomet galvoti apie galutinį tikslą.

Jei anksti apibrėšite savo vertybes, tai padės jums ir jūsų komandai visuomet prisiminti jūsų verslo įsipareigojimus skaidrumui bei motyvuos visus išlikti verslo etikos ribose. Taip pat bus aiškus ir jūsų tikslas, o tai bus geras priminimas, dėl ko darote tai, ką darote.

### **Dėmesys žmonėms**

Niekas nebūtų pradėjęs verslo be žmonių, kuriems nori padėti savo prekėmis ar paslaugomis. Užuoat sutelkę visą dėmesį į finansinio balanso eilutes, visuomet atminkite, kad galiausiai būtent *žmonės* leidžia jūsų verslui augti. Tai galioja kalbant tiek apie klientus, tiek apie darbuotojus.

Geras elgesys su klientais ir jų poreikių paisymas – tai etiškas būdas vykdyti verslą. Tačiau jei jie nėra jūsų sąrašo viršuje, nesunku pamiršti šią paprastą tiesą. Klientai turi tikėti prekės ženklu ir jo teikiamomis paslaugomis, o tai prasideda nuo buvimo etiškais lyderiais.

Etika – plati sąvoka, apimanti viską nuo svarstymų, ar suklastoti finansines ataskaitas ar apeiti atliekų šalinimo reglamentus, iki to, kaip elgiatės su savo darbuotojais, klientais ir aplinka. Tačiau kiekvienu aspektu etiško verslo vykdymas prasideda nuo savo tikslo ir vizijos nustatymo. Tai išsiskverbia į jūsų vykdomą veiklą, klientų aptarnavimo praktiką, veiklą internete, jūsų remiamas organizacijas ir tai, kaip elgiatės su *žmonėmis*. Galų gale etika padeda kurti sėkmę (*Provident CPA, 2020*).

### **KAIP TAPTI ETIŠKU VERSLININKU?**

Dauguma žmonių nepradeda verslo manydami, kad ketina elgtis neteisingai. Vis dėlto neišvengiamai kyla etikos iššūkių. Dar sunkiau elgtis teisingai, jei jūsų įmonė nuo pat pradžių neturi tvirto moralinio pagrindo. Verslininkai savo įmonei gali padėti tvirtą etinį pagrindą, pasirūpindami, kad atsakymas į šiuos keturis esminius klausimus būtų „taip“:

#### **1. Teisingumas: Ar jūsų verslo modelis pagrįstas abipusio laimėjimo („win-win“) rezultatais?**

Viena iš praktikų, lėmusių 2008-ųjų finansų krizę, buvo tai, jog tam tikri bankai kaupė rizikingas paskolas ir jas siūlė klientams. Jokio verslo sėkmė neturėtų būti diktuojama kliento nesėkmei. Bet kurio etiško verslo esminis principas turėtų būti ir įmonės, ir vartotojo nauda. Poreikis laimėti savo kliento sąskaita yra esminė moralės klaida.

#### **2. Sąžiningumas: Ar galite reklamuoti savo verslo siūlomus produktus/ paslaugas sakydami tiesą?**

Jei verslui reikia dramatiškai koreguoti savo produktų nuotraukas, kad jie atrodytų patrauklūs, klastoti klientų grįžtamąjį ryšį (atsiliepimus) ar miglotai formuluoti sutarčių sąlygas, kažkas yra drastiškai ne taip. Bet kuri įmonė, turinti teisėtai vertingą pasiūlymą, turėtų būti pajėgi reklamuoti savo prekes ar paslaugas, jas pristatydama aiškiai ir sąžiningai. Kūrybiškumas komunikacijos srityje yra teigiamas dalykas, tačiau jei reikia slėpti tiesą, tai aiškus moralinių trūkumų turinčio pagrindo požymis.

#### **3. Padorumas: Ar galite nesigėdydami pasakoti kitiems, kokią veiklą vykdo jūsų verslas?**

Kai vieno žymaus reklamos vadovo paklausė, kaip jis nusprendžia, kokio reklamos turinio jo agentūra nenaudos, jis atsakė, jog neleistų sukurti nieko, ko nenorėtų, kad pamatytų jo žmona ir vaikai. Toks pat padarumo standartas turėtų būti taikomas ir jūsų pagrindinei verslo koncepcijai. Turėtumėte galėti su pasididžiavimu pasakoti apie savo verslą savo sutuoktiniui, vaikams, motinai, tėvui ir visiems kitiems. Gėda gali reikšti, kad verslo modelis kelia moralinių įtarimų.

#### **4. Tvarumas: Ar jūsų verslas resursus naudoja efektyviai?**

Sąvoka, kad švaistymas yra nemoralus, nėra nauja. Suvartojimas daugiau nei būtina ar persivalgymas jau seniai laikoma viena iš septynių „mirtinų nuodėmių“. Organizacijos turėtų vengti panašaus





savikontrolės trūkumo ir kurti tvarų verslo modelį. Žinoma, norint išlikti, reikia būti pelningiems. Tačiau čia *tvarumas* tiksliau reiškia gerai valdyti resursus, siekiant paremti ne vien pirminių suinteresuotųjų pusių, bet ir visų ilgalaikę gerovę. Beatodairišku vartojimu paremtas verslo modelis ne tik, kad neefektyvus, bet ir neatsakingas etiniu požiūriu.

Teisingumas, sąžiningumas, padarumas ir tvarumas – keturi etiškos įmonės ramsčiai. Žinoma, šie keturi etiškos įmonės ramsčiai neužtikrins moralumo, tačiau anksti pradėjus juos įgyvendinti, įmonė įgaus pagrindą, ant kurio statomas į moralę atsižvelgiantis verslas (*Entrepreneur Europe, 2015*).



#### PAGRINDINIŲ VERTYBIŲ PRATIMAS:

Etišką lyderystę apibrėžiame kaip: savo vertybių žinojimą bei drąsą pagal jas veikti dėl bendrojo gėrio. Šis pratimas padės jums išsiaiškinti savo pagrindines vertybes. Tai iššūkių keliantis pratimas ir bus prasmingiau, jei jį atliksite patys, tyloje. Šio proceso metu pabrėšite vertybes, kurios svarbiausios jums. Kad tą atliktumėte, iš sąrašo turėsite

kai kurias jų pašalinti. Tai nereiškia, kad šias vertybes išmetate. Vertybės, kurias identifikuosite kaip svarbias, visuomet bus svarbios. Sąrašo susiaurinimas padės jums nustatyti jūsų PAGRINDINES vertybes. Atkreipkite dėmesį į savo vidinį dialogą renkantis. Šis procesas atskleis apie jus įdomių tiesų.

#### Vertinimo lapas

Taika	Sąžiningumas	Turtas	Džiaugsmas
Laimė	Meilė	Sėkmė	Pripažinimas
Draugystė	Šeima	Šlovė	Tiesa
Autentiškumas	Išmintis	Galia	Statusas
Įtaka	Teisingumas	_____	_____

1. Peržiūrėkite vertinimo lape išvardytas vertybes. Atkreipkite dėmesį, kad apačioje yra keletas tuščių eilučių. Šiose eilutėse galite užrašyti vertybes, kurios jums svarbios, tačiau nebuvo išvardintos sąrašė.
2. Prie kiekvienos jums labai svarbios vertybės nupieškite žvaigždutę, įskaitant vertybes, kurias galbūt įrašėte patys. Tai bus jūsų asmeninis vertybių rinkinys.
3. Susiaurinkite sąrašą iki aštuonių jums svarbiausių vertybių, išbraukdami mažiau svarbias arba apibraukdami svarbesnes. Tam skirkite dvi ar tris minutes.
4. Dabar sekdami tuo pačiu procesu susiaurinkite sąrašą iki penkių.
5. Dabar susiaurinkite sąrašą iki trijų.
6. Galiausiai pasirinkite savo dvi pagrindines vertybes.



## SKYRIUS Nr.2. „ATVEJO ANALIZĖ PAREMTO MOKYMOSI METODAS”









Atvejo analizės metodas – tai mokymo sistema, orientuota į tai, kaip sujungti formalias akademines studijas ir realų verslo pasaulį. Atvejo analizė pateikiama užpildant lentelės formą. Tai faktų apie konkrečią situaciją/ konkretų atvejį rinkinys. Turite atskirti tai, kas nesvarbu, nuo to, kas svarbu; sudėlioti faktus taip, kad būtų aiškiai matoma(-os) nagrinėjama(-os) problema(-os). Tuomet turite suformuluoti galimus sprendimus, pasirinkti argumentuotai ginti konkretų sprendimo būdą ir pasiūlyti šiam sprendimui įgyvendinimo būdą.

Atvejo analizės metodo tikslas – pateikti naudingą mokymosi situaciją, kurioje sujungiamos vadybos teorijos ir praktinės įmonės problemos. Atvejo analizėje analizuojamos problemos apima nuo kasdienių paslaugų sistemos operacijų iki rečiau pasitaikančių, bet itin svarbių įvykių. Jūs pastatote save į vadovo poziciją ir žvelgiate į atvejyje pateiktą situaciją iš vadovo perspektyvos. Išmokstate šio to apie sprendimų priėmimo procesą per organizacijos perspektyvą.

Pasitelkus atvejo analizės metodą, mokymas priklauso nuo dalyvavimo, tad pagrindinė atsakomybė už tai tenka mokiniui. Tam tikra prasme, atvejis – tai žaliava, su kuria mokiniai prašomi praktikuotis. Atvejo analizės metodo nauda bus apytiksliai proporcinga pastangoms, kurias mokiniai įdės į atvejo analizę. Pagrindinis šio metodo tikslas – vystyti ir lavinti įgūdžius, dirbti su konkrečia problema. Pirmasis šio neįkainojamo proceso etapas – mokytis identifikuoti problemas. Kiti proceso etapai gali apimti faktų rūšiavimą ir interpretavimą, alternatyvios įvykių eigos kūrimą, jos kainos bei naudos apskaičiavimą, konkrečių rekomendacijų formulavimą, geriausios alternatyvos parodymą, bei įgyvendinimo projektavimą. Vadiname tai šešių žingsnių metodu. Atvejai skiriasi savo sudėtingumu, apimtimi ir iššūkiais. Praktika analizuojant atvejus padės mokiniams pasiruošti priimti sprendimus.



## „Atvejo analizės” užsiėmimų struktūra.

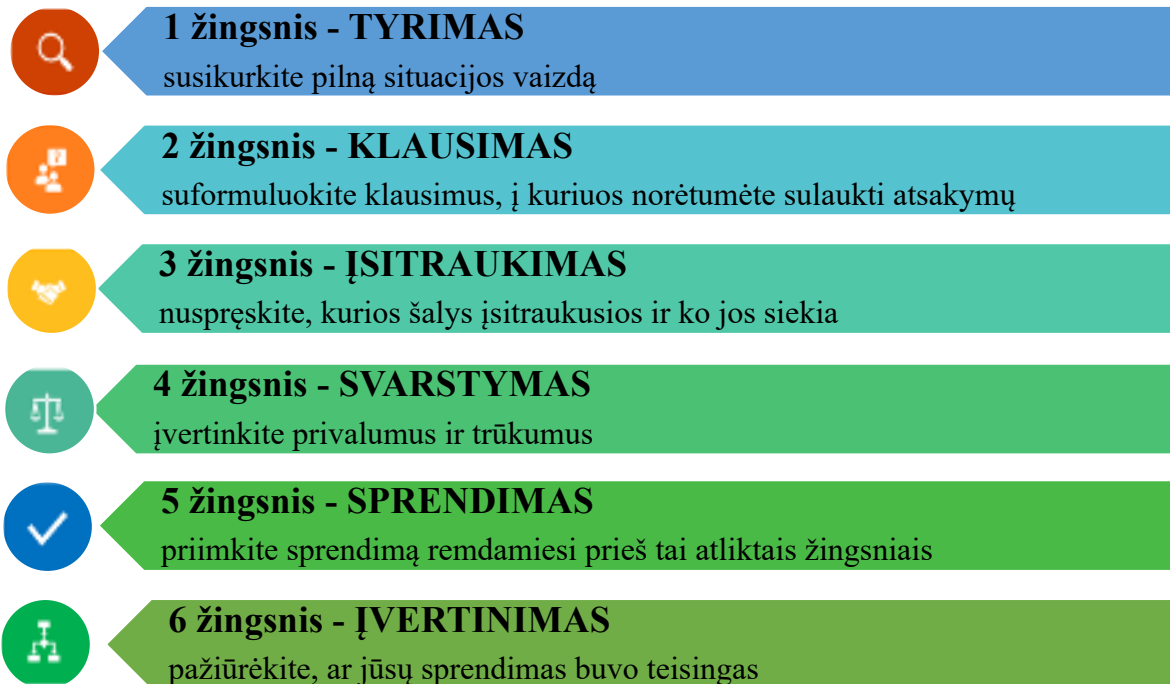
Žymėjimas	Paaiškinimas												
	<b>1 mokytojas</b> arba <b>2 mokytojai</b> , kurie norėtų organizuoti integruotas pamokas.												
	<b>Grupė mokinių/ klasė.</b>												
	<b>30 organizacijų</b> analizių iš pateikto 30 atvejų analizių sąrašo.												
	<b>30 užsiėmimai</b> iš pateikto 30 atvejų analizės sąrašo 1 užsiėmimo trukmė – 60-90 min. / 2 užsiėmimų trukmė – 30-45 min.												
	<b>Medžiaga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.2. „ATVEJO ANALIZE PAREMTO MOKYMOSI METODAS”;</li> <li>• PRIEDAS Nr.1 – Atvejo analizės forma;</li> <li>• PRIEDAS Nr.2 – 30 Atvejų analizės: <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Tvarumas ir ekologija“ atvejų analizės;</li> <li>- „Atsakingas ir teisingas vadovavimas/ valdymas“ atvejų analizės;</li> <li>- „Švietimas, mąstymo keitimas“ atvejų analizės.</li> </ul> </li> </ul>												
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>												
	<b>„Atvejo analizės” užsiėmimo planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasirinkti aktualią atvejo analizę iš siūlomų 30 atvejų analizių sąrašo;</li> <li>2. Pristatyti, apibūdinti organizaciją ir verslininką mokiniams;</li> <li>3. Apibūdinti etinę/moralinę dilemą ir atvejį, susijusį su žmogumi ir planeta;</li> <li>4. Pateikti vertės kūrimą pagrįstą atvejų analizių atžvilgiu;</li> <li>5. Pateikti skirtingas su analize susijusių vertybių ir principų perspektyvas.</li> <li>6. Organizuoti diskusiją su dalyviais;</li> <li>7. Refleksija, grįžtamasis ryšys.</li> </ol>												
	<b>„Atvejo analizės” mokymosi rezultatai:</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>Pagrindinės žinios</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti svarbiausius etiško verslumo elementus, plėtojant atvejo analizę;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Taikymas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai ugdo kritinį mąstymą;</li> <li>▪ Vadovautis 6 žingsnių technika;</li> <li>▪ Išanalizuoti ir įvertinti atvejo tyrimą;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Integracija</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parodyti, įvardinti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Žmogiškoji dimensija</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvardinti verslininkus, kurie galėtų būti sektiniais pavyzdžiais;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Rūpestingumas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai ugdo susidomėjimą etiško verslumo tema;</li> <li>▪ Užpildyti atvejo analizės formą;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Mokymasis mokytis</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai mokosi, kaip elgtis ir būti geru mokiniu, kai pristatoma ir aptariama etinė dilema</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti svarbiausius etiško verslumo elementus, plėtojant atvejo analizę;</li> </ul>	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai ugdo kritinį mąstymą;</li> <li>▪ Vadovautis 6 žingsnių technika;</li> <li>▪ Išanalizuoti ir įvertinti atvejo tyrimą;</li> </ul>	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parodyti, įvardinti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul>	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvardinti verslininkus, kurie galėtų būti sektiniais pavyzdžiais;</li> </ul>	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai ugdo susidomėjimą etiško verslumo tema;</li> <li>▪ Užpildyti atvejo analizės formą;</li> </ul>	<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai mokosi, kaip elgtis ir būti geru mokiniu, kai pristatoma ir aptariama etinė dilema</li> </ul>
<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti svarbiausius etiško verslumo elementus, plėtojant atvejo analizę;</li> </ul>												
<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai ugdo kritinį mąstymą;</li> <li>▪ Vadovautis 6 žingsnių technika;</li> <li>▪ Išanalizuoti ir įvertinti atvejo tyrimą;</li> </ul>												
<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parodyti, įvardinti etiškos lyderystės pavyzdžius;</li> </ul>												
<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įvardinti verslininkus, kurie galėtų būti sektiniais pavyzdžiais;</li> </ul>												
<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai ugdo susidomėjimą etiško verslumo tema;</li> <li>▪ Užpildyti atvejo analizės formą;</li> </ul>												
<b>Mokymasis mokytis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokiniai mokosi, kaip elgtis ir būti geru mokiniu, kai pristatoma ir aptariama etinė dilema</li> </ul>												

## 2.1. Kaip mokyti pagal atvejo analize paremto mokymosi metodą: mokymo metodo ir veiklų aprašymas

A – Mokymo metodo ir veiklų aprašymas prasideda nuo:

- Įmonės ir verslininko aprašymo;
- Etinės/ moralinės dilemos ir atvejo, susijusio su žmogumi ir planeta, aprašymo;
- Vertės, susijusios su atveju, kūrimas;
- Kitoks požiūris į su atveju susijusias vertybes ir principus;

Norėdami tą padaryti, turime sekti šiais 6 žingsniais:



### 1 žingsnis - Tyrimas

Galite savo regione paieškoti įmonių, išsiskiriančių savo etikos vertybėmis. Dažnai idealų vedamos įmonės taip pat atlieka sąmoningus pasirinkimus bei renkasi jiems be galo svarbias vertybes. Taip pat dažnai galima atrasti įdomių įmonių skaitant naujienas laikraščiuose ir interneto portaluose.

### 2 žingsnis - Klausimas

- **Verslininkas**

Gerai aprašykite su atveju susijusį verslininką. Kokį vaidmenį jis vaidina iškilusioje problemoje? Taip pat labai įdomu sužinoti, kaip pasireiškė verslininko etiškumas. Ar jis turėjo pavyzdį ar įkvėpimo šaltinį, kurie jį motyvavo? Ar tai kilo iš šeimos ir pan.

- **Įmonė**

Taip pat, jei įmanoma, nurodykite, kiek tai turi įtakos žmonėms, planetai ir klestėjimui.

- **Atvejis**

Aprašykite atvejį, pradėdami nuo „kada?“, tuomet pereikite prie „ką?“, „kas?“ ir „kodėl?“. Papildomai galite aprašyti „kaip?“ ir „kuris?“.

### 3 žingsnis - Įsitraukimas

Nustatykite, ką liečia ši problema. Aprašykite skirtingus šalių interesus. Ko jie nori pasiekti? Kokie kiti pasirinkimai? Kuo motyvuojami kiti pasirinkimai? Ir kodėl šalys negali rasti lengvo sprendimo?

#### 4 žingsnis - Svarstymas

Apsvarstykite atvejį ir pasistenkite rasti visus privalumus ir trūkumus. Tuomet įveskite galimus papildomus pasirinkimus. Motyvuokite, kodėl galima ar negalima rinktis kiekvieną pasirinkimą.

#### 5 žingsnis - Sprendimas

Pagal prieš tai atliktus žingsnius priimkite sprendimą. Apsvarstykite visus galimus pasirinkimus bei aptarkite kiekvieno pasirinkimo privalumus ir trūkumus. Tuomet suformuluokite gerai apgalvotą sprendimą šiam atvejui.

#### 6 žingsnis - Įvertinimas

Išsiaiškinkite, ar jūsų sprendimas buvo teisingas, ir kodėl.





#### GERAS ATVEJIS:

- Reikalauja mokinio pastangų susieti duomenis, pateiktus atvejyje;
- Yra susijęs su žiniomis;
- Atmetamos tikimybės ir pasiekiamas teisingas sprendimas.

#### ETIKOS DILEMOS KŪRIMO KRITERIJAI:

- Atvejis aktualus profesiniu požiūriu ir atspindi tikrovę. Kiek tai įmanoma, taip pat svarbu, kad atvejis atitiktų mokymo mokymosi tikslus bei jo būsimą profesiją;
- Etikos dilema vyksta tarp keleto šalių. Dėl to svarbu, kad atvejyje būtų aprašyti visi požiūriai į problemą;
- Pateikiama pakankamai išsamios informacijos apie kontekstą;
- Aprašoma neinterpretuota informacija;
- Klausimas susiejamas tiesiogiai su atveju. Atvejis negali būti atskira iliustracija klausimui, kuris klausia bendrųjų žinių aspektų. Svarbu, kad atvejis ir klausimas sudarytų visumą;
- Atvejyje aptariama situacija gali vykti bet kuriame sektoriuje (mažmeninės prekybos, maitinimo paslaugų, sveikatos priežiūros ir pan.);
- Eigoje pridėkite ką nors, kas vaidina svarbų vaidmenį regioniniu ar nacionaliniu mastu.

#### „Atvejo analizės“ paruošimo struktūra.

Žymėjimas	Paaiškinimas
	<b>Medžiaga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.2. „ATVEJŲ ANALIZĖ PAREMTO MOKYMOSI METODAS“;</li> <li>• PRIEDAS Nr.1 – Atvejo analizės forma;</li> </ul>
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>
	<b>„Atvejo analizės“ planas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tyrimas. Susikurkite pilną situacijos vaizdą;</li> <li>2. Klausimas. Suformuluokite klausimus, į kuriuos norėtumėte sulaukti atsakymų;</li> <li>3. Įsitraukimas. Nuspręskite, kurios šalys įsitraukusios ir ko jos siekia;</li> <li>4. Svarstymas. Įvertinkite privalumus ir trūkumus;</li> <li>5. Sprendimas. priimkite sprendimą remdamiesi prieš tai atliktais žingsniais;</li> <li>6. Įvertinimas. Pažiūrėkite, ar jūsų sprendimas buvo teisingas.</li> </ol>
	<b>Pagrindinės temos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Tvarumas ir ekologija“;</li> <li>• „Atsakingas ir teisingas vadovavimas/ valdymas“;</li> <li>• „Švietimas, mąstymo keitimas“.</li> </ul>



B – Atlikę šiuos šešis atvejo analizės žingsnius, visą informaciją surašome į šią atvejo analizės formą.

ATVEJO ANALIZĖ: [numeris]		[Šalis]
PAVADINIMAS:	.....	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:		
Pramonės šaka:		
Darbuotojų skaičius:		
Bendras įmonės aprašymas:	[Pateikite trumpą organizacijos, jos produktų/ paslaugų aprašymą. Paaiškinkite, kokios moralinės vertybės svarbios organizacijai ir ar etiškumas matomas organizacijos veikloje]	
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:		
Trumpa biografija:	[Glaustai aprašykite verslininko svarbiausias biografijos detales, išsilavinimą, kvalifikaciją ir turėta darbo patirtį]	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>	[Trumpai aprašykite moralinę problemą, su kuria susiduria verslininkas ar įmonė, aiškiai nurodydami: [a] suinteresuotuosius asmenis (klientai/ darbuotojai/ visuomenė/ kt.) ir [b] dilemos pobūdį (t. y. žmogaus teisės, darbas, aplinkosauga, kova su korupcija)]	
<b>Sprendimas:</b>	[Trumpai paaiškinkite ir pagrįskite verslininko/ įmonės priimtą sprendimą]	
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<b>Kiti ištekliai [jei tokių yra]:</b>	[Pateikite daugiau išteklių apie organizaciją ir (arba) verslininką, pvz., interneto svetainę, socialinės žiniasklaidos puslapius, susijusius straipsnius ir kt.]	

PASTABA: atvejo analizė turėtų būti maždaug 2 puslapių ilgio!

PRIEDE Nr. 2 – „30 Atvejų analizių“ rasite visas 30 atvejų analizes, suskirstytas į skirtingas grupes:

- „Tvarumas ir ekologija“ atvejų analizės;
- „Atsakingas ir teisingas vadovavimas/ valdymas“ atvejų analizės;
- „Švietimas, mąstymo keitimas“ atvejų analizės.













## SKYRIUS Nr.3. „GREITASIS TYRIMAS”

Šioje veikloje pagrindinis dėmesys skiriamas mokinių ir verslininkų/ organizacijos atstovų ryšio užmezgimui. Siekiant įtraukti verslus/organizacijas, numatoma eilė vizitų į įmones ir pokalbiai su verslininkais/ organizacijų atstovais. Pokalbių tikslas – ieškoti praktikos ir gerųjų pavyzdžių bei suprasti dabartinę verslų/ organizacijų atstovų mąstyseną. Tai vyksta verslo etikos ir vertybių atžvilgiu. Apsilankymų metu atsiranda istorijų, vizijos, dilemos, sprendimai ir svarbiausia, sektini pavyzdžiai. Sektini pavyzdžiai – tai verslininkai/organizacijų atstovai, kuriuos atrinka patys mokiniai. Sektinių pavyzdžių atstovų prašoma atlikti tolesnį vaidmenį projekto veikloje.

### „Greitasis tyrimas” veiklos struktūra.

Žymėjimas	Paiškinimas
	<b>1 mokytojas</b>
	<b>Grupė mokinių/ klasė</b>
	<b>1 verslo/ organizacijos atstovas/ 1 užsiėmimo metu.</b>
	<b>Rekomendacijos - 8 interviu su verslininkais/ organizacijų atstovais</b> 1 interviu – 30 - 60 min. <b>Pasiruošimas 1 interviu sudaro 3 užsiėmimai:</b> 1. „Prieš interviu”; 2. „Per interviu”; 3. „Po interviu”. <b>1 užsiėmimo trukmė – 30-60 min.</b>
	<b>Medžiaga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.3. „GREITASIS TYRIMAS”;</li> <li>• Word doc. – „Greitojo tyrimo instrukcija”;</li> <li>• ppt skaidrės - „Iškvepiantis etiškas verslumas ir dilemos”;</li> <li>• ppt skaidrės - „Kaip paruošti mokinius susitikimui su verslo atstovais”;</li> <li>• ppt skaidrės - „Užsiėmimas, kaip paruošti mokinius”.</li> </ul>
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard ar kitos.</li> </ul>
	<b>Pasiruošimas „GREITOJO TYRIMO” veiklos planas:</b> <b>„Prieš interviu” užsiėmimo planas:</b> 1. Pristatyti mokiniams “Greitojo tyrimo” veiklos struktūrą; 2. Pasirinkti įmonę/ organizaciją ir probleminę temą; 3. Atlikti pasirinktos įmonės ir įmonės atstovo/ verslininko analizę; 4. Užpildyti „Atvejo analizės“ formą; 5. Pasiruošti klausimus interviu; 6. Pasiskirstyti vaidmenimis; 7. Praktikuotis prieš interviu. <b>„Per interviu” užsiėmimo planas:</b> 1. Trumpas organizacijos, verslininko ir dalyvių pristatymas; 2. Trumpas “Vertė ir Ateitis” projekto pristatymas; 3. Interviu moderavimas. Atsakingi mokiniai pateikia klausimus interviu metu ir sistemina informaciją; 4. Interviu apibendrinimas.



	<p><b>„Po interviu” užsiėmimo planas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokiniai sistemina surinktą informaciją pagal pateiktą formą;</li> <li>2. Mokiniai pildo gerosios patirties/pavyzdžių aprašus;</li> <li>3. Mokiniai pildo apklausos anketas;</li> </ol>
	<p><b>„Greitojo tyrimo” mokymosi rezultatai:</b></p>
	<p><b>Pagrindinės žinios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verslininkų (praktinio) požiūrio į etišką verslumą supratimas;</li> </ul>
	<p><b>Taikymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Išmokti formuluoti klausimus verslininkams pagal išmoktas etiško verslumo temas;</li> <li>▪ Ugdyti kritinį mąstymą;</li> </ul>
	<p><b>Integracija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gebėti pastebėti panašumus ir skirtumus verslininkų sprendimuose ir teoriniuose apibrėžimuose;</li> </ul>
	<p><b>Žmogiškoji dimensija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sužinoti, kaip (patyrę) verslininkai sprendžia etiškas problemas versle;</li> </ul>
	<p><b>Rūpestingumas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Išmokti iš sėkmingų pavyzdžių, kad etiško verslumo vertybės yra svarbios, jei norėtumėte patarti būsimam vadovui arba jei patys taptumėte ateityje verslo vadovais</li> </ul>
<p><b>Mokymasis mokytis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mokymasis pritaikyti turimas žinias ir išvalgas per dialogą su verslininkais.</li> </ul>	

### Medžiaga.

„Greitojo tyrimo instrukcijoje“ mokytojai gali rasti informacijos apie „Greitąjį tyrimą“, kuri mokiniai turėtų atlikti lankydamiesi įmonėje/ organizacijoje. „Greitojo tyrimo instrukcijoje“ yra pateikiama visa reikalinga informacija mokinių paruošimui šiai veiklai. Mokytojas gali nuspręsti, kuria informacija tiesiogiai dalintis su mokiniams ir kurias dalis naudinga paminėti ruošiant mokinius veiklai bei vertinant mokinių pasiruošimą, ataskaitas ir į(si)vertinimus. Labai svarbu prieš užsiėmimą, kad mokytojai perskaitytų „Greitojo tyrimo instrukciją“ ir ppt skaidres “Užsiėmimas, kaip paruošti mokinius”. Taip pat svarbu turėti aiškią idėją, kaip organizuoti ir suplanuoti veiklą, taip pat atlikti visus būtinus pakeitimus (jei reikalinga). „Greitojo tyrimo“ veiklos medžiagą sudaro: “Greitojo tyrimo instrukcija” ir Power Point skaidrės.

### 1. Word doc. – “Greitojo tyrimo instrukciją” sudaro 7 skyriai:

1. Projekto ir veiklos pristatymas;
2. Mokinių tikslai + verslininkų/ organizacijų atstovų vaidmuo vizitų, interviu ir pokalbių metu;
3. Kaip paruošti mokinius veiklai;
4. „Greitojo tyrimo“ klausimų pavyzdžiai;
5. Geriausios praktikos: pokalbių ir apsilankymų santraukos;
6. Sėkmės rodikliai ir kaip išmatuoti rezultatus;
7. Verslininkų/ organizacijų atstovų ir mokinių rekomendacijos.

### 2. Power Point skaidrės:

- Power Point skaidrės - "Įkvepiantis etiškas verslumas ir dilemos";
- Power Point skaidrės - „Kaip paruošti mokinius susitikimui su verslo atstovais“;
- Power Point pristatymas - "Užsiėmimas, kaip paruošti mokinius".

Pirmasis užsiėmimas turėtų būti organizuojamas tik tada, kai mokiniai jau turi žinių ir supratimą apie etišką verslumą ir etines dilemas. Jei prieš “Greitojo tyrimo” veiklą nėra pilnai susipažinę su visa kurso medžiaga, mokytojai turi suteikti mokiniams trūkstamų žinių pristatant mokiniams ppt skaidres “Įkvepiantis etiškas verslumas ir dilemos”. Tai padės išspręsti žinių spragas.

### Mokinių paruošimas.

Mokiniai kartais yra kūrybingesni ir novatoriškesni nei mokytojai, todėl mokytojo tikslas yra skatinti mokinius atsiskleisti bei laikytis į mokinį orientuoto požiūrio. Svarbu, kad mokiniai imtųsi lyderiavimo, o mokytojo vaidmuo – būti mokinių mentoriumi ir patarėju. Norėdami parodyti mokiniams kelią, kuriuo jie turėtų eiti, bet nepateikdami jiems visų atsakymų, verčiau leiskite mokiniams mastyti patiems, kaip sakė Albertas Einšteinas: „Aš niekada nemokau savo mokinių, galiu tik pabandyti sudaryti sąlygas,



kuriomis jie galėtų mokytis”. Todėl šios priemonės, medžiagos ir metodai yra įvairios sąlygos mokiniui paruošti ir jį motyvuoti. Taigi kai kurie iš šių metodų yra:

### **1. Užduočių pasiskirstymas ir atsakomybės (neprivaloma, bet rekomenduojama).**

Yra lengviau paskirstyti užduotis ir pareigas, kad interviu ir pasiruošimas susitikimui su verslininku/ organizacijos atstovu būtų efektyvus ir vykėtų kuo sklandžiau. Todėl apibrėžti vaidmenys ir jų atsakomybė gali paskatinti mokinių atsakomybės jausmą. Tačiau tai yra neprivalomas metodas, kurį mokytojas gali taikyti savo nuožiūra. Interviu klausimai bus formuluojami ir aptariami grupėje, neskaitant to, kad kiekvienas iš penkių mokinių gali prisiimti tam tikrą vaidmenį ir pareigas, tačiau tai neturi būti individualistiška, atsakomybės galima pasidalinti ir galiausiai tai yra komandinis darbas. (Paskirstymo pavyzdys: komandos lyderis, komunikacijos vadovas, sekretorius, tyrimų analizės vadovas, žmogiškųjų išteklių valdymo vadovas).

### **2. Kontroliniai sąrašai.**

Skatinkite mokinius sudaryti kontrolinį sąrašą dalykų, kuriuos jie turi padaryti arba ką turėtų turėti pokalbio/interviu metu. Užuoat informavę juos tai padaryti, užduokite tai kaip klausimą.

Pavyzdys: kokį įrankį, jūsų manymu, galime naudoti arba ką galime padaryti, kad įsitikintume, jog nepraleidome nė vieno pokalbio/interviu žingsnio? Tai leistų mokiniams patiems mąstyti ir patiems pradėti sudaryti kontrolinį sąrašą, vietoj to, kad tai padarytų už juos mokytojas.

### **3. Ryšių palaikymas.**

Pasiūlykite mokiniams palaikyti ryšį apie šią veiklą iki pokalbio/interviu pradžios ir po jo. Sudaryti mokiniams sąlygas norėti palaikyti ryšį ir pamastyti, kaip galima būtų juos paskatinti organizuoti susitikimus (pavyzdžiui: paskatinti susikurti „WhatsApp“ grupę ar panašią alternatyvą).

### **4. Kūrybiškumas ir novatoriškumas.**

Skatinkite ir skatinkite mokinius, kad jie parodytų savo kūrybiškumą ir novatoriškumą bet kokia forma, kuri gali būti panaudota pradedant veiklą, veiklos metu ar po jos, pavyzdžiui:

- Skatinkite mokinių plastesnę mąstyseną, pavyzdžiui, interviu klausimais;
- Mokiniai gali susikurti skaitmeninę kvietimo kortelę ir išsiųsti ją verslininkui;
- Pateikite mokiniams viktoriną arba pažaiskite žaidimą apie etines dilemas ir etišką verslumą;
- Sukurkite PowerPoint pristatymą arba naudokite kitą įrankį, kad interviu klausimai būtų bendrinami, o ne tiesiog pateikiami Word dokumente;
- Sukurkite trumpą vaizdo įrašą arba sukurkite viso proceso nuotraukų koliažą;
- Paprašykite verslininko/ organizacijos atstovo aprodyti įmonę/ organizaciją.

Tai tik dalis medžiagos, metodų, priemonių ir patarimų ruošiant mokinius įmonių/ organizacijų lankymui ar interviu su verslininkais/ organizacijų atstovais. Tikėdamiesi paskatinti, motyvuoti ir suteikti mokiniams sąlygas bei įrankius, kad jie galėtų iniciatyviai vykdyti veiklą, geras mokytojas turi būti mokiniams mentorius.










## SKYRIUS Nr.4. „VERSLUMO POKALBIAI”


VERSLUMO POKALBIAI – tai veikla leidžianti užmegzti ryšį tarp profesinių mokyklų ir verslo pasaulio. Nuotolinės trumpos sesijos su verslininkais/ organizacijų atstovais, kuriuos kalbina mokiniai iš partnerių šalių, kad pastarieji galėtų surinkti gerą patirtį per tarpusavio diskusiją (ZOOM kambariuose). PowerPoint skaidrės su rekomendacijomis buvo paruoštos tam, kad šią veiklą būtų galima organizuoti kuo efektyviau.

Šie renginiai bus puiki proga ne tik mokiniams patogiau jaustis interviu metu kalbinant verslininkus/ organizacijų atstovus, bendrauti verslo lygmeniu, bet ir lavinti atitinkamus minkštuosius įgūdžius bei tobulinti asmeninius gebėjimus; kaip išreikšti ar apibūdinti save, kaip pristatyti pokalbio tikslą ir kaip spręsti tarpkultūrinės kompetencijas ar opius klausimus, būti įtraukiam, atviram ir pan.

### „Verslumo pokalbiai” veiklos struktūra.

Žymėjimas	Paiškinimas
	<b>1 verslininkas/ organizacijos atstovas/ 1 verslo pokalbio metu.</b> „VERSLUMO POKALBIAI” veikla – tarptautinė/ vietinė.
	<b>2 ar daugiau mokytojų.</b>
	<b>Grupė mokinių/ klasė.</b>
	<b>1 „VERSLUMO POKALBIS” – 45-60 min.</b>
	<b>Medžiaga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.4. „VERSLUMO POKALBIAI”;</li> <li>• ppt. skaidrės – „Verslumo pokalbių ir interviu rekomendacijos”;</li> <li>• Word doc. - „Vaizdo įrašų rekomendacijos”.</li> </ul>
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube, Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings ar kitos;</li> </ul>
	<b>„VERSLUMO POKALBIO” planas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prieš „VERSLUMO POKALBĮ”:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paruoškite būtinas sąlygas (vaidmenų pasiskirstymas, datos/ laiko parinkimas, internetinė platforma/ įrankiai, oficialūs kvietimai, socialinių tinklų įrašai ir kt.);</li> <li>2. Repetuokite ir turėkite planą B, jei iškiltų problemų;</li> <li>3. Išsiųskite malonius priminimus visoms suinteresuotosioms šalims. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Per „VERSLUMO POKALBĮ”:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patikrinkite interneto ryšį, įrašymo įrangą, užrašus/klausimus, visų dalyvaujančių asmenų prieinamumą ir galimybes dalyvauti;</li> <li>2. Trumpas įmonės ir verslo atstovo pristatymas;</li> <li>3. Pateikiami pasiruošti klausimai susiję su etika, analizuojama susijusi etinė dilema ir galimos sprendimo alternatyvos, dalijimasis įžvalgomis ir patarimais;</li> <li>4. „VERSLUMO POKALBIO“ užbaigimas ir įrašo pabaiga. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Po „VERSLUMO POKALBIO”:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renginio sklaida socialiniuose tinkluose;</li> </ol> </li> </ul> </li> </ol> </li> </ul> </li> </ol></li></ul>



	<p>2. Redaguokite vaizdo įrašą naudodami paruoštą Pradžią ir Pabaigą (<a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-WEYmdn8QOF0kR7AP65DeCg5Gztvj7k4">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-WEYmdn8QOF0kR7AP65DeCg5Gztvj7k4</a>) ir paskelbkite įrašą YouTube kanale;</p> <p>3. Išsiųskite padėkos laišką verslininkui/ organizacijos atstovui (geriausia su simboliu dovana) kartu su vertinimo anketa;</p> <p>4. Remdamiesi patirtimi, parenkite ataskaitą.</p>												
	<p><b>„VERSLUMO POKALBIO“ mokymosi rezultatai:</b></p> <table border="1" data-bbox="395 405 1390 808"> <tr> <td data-bbox="395 405 754 468"><b>Pagrindinės žinios</b></td> <td data-bbox="754 405 1390 468"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekto valdymas: Pokalbio planavimas, rengimas, įgyvendinimas, įvertinimas, ataskaitų teikimas</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 468 754 562"><b>Taikymas</b></td> <td data-bbox="754 468 1390 562"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minkštieji įgūdžiai (bendravimas, bendradarbiavimas, kritinis mąstymas, problemų sprendimas, diskretiškumas)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 562 754 595"><b>Integracija</b></td> <td data-bbox="754 562 1390 595"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atsakymų iš profesionalų gavimas ir apmąstymas</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 595 754 658"><b>Žmogiškoji dimensija</b></td> <td data-bbox="754 595 1390 658"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kūno kalbos stebėjimas ir pagarba verslininko asmeninėms iniciatyvoms ir mąstymui</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 658 754 692"><b>Rūpestingumas</b></td> <td data-bbox="754 658 1390 692"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviu valdymas, atsakomybė</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 692 754 808"><b>Mokymasis mokyti</b></td> <td data-bbox="754 692 1390 808"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klausimų formuluotės pritaikymas konkrečiam pašnekovui;</li> <li>▪ Susipažinimas su technine pokalbio sudarymo aplinka/ struktūra.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekto valdymas: Pokalbio planavimas, rengimas, įgyvendinimas, įvertinimas, ataskaitų teikimas</li> </ul>	<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minkštieji įgūdžiai (bendravimas, bendradarbiavimas, kritinis mąstymas, problemų sprendimas, diskretiškumas)</li> </ul>	<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atsakymų iš profesionalų gavimas ir apmąstymas</li> </ul>	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kūno kalbos stebėjimas ir pagarba verslininko asmeninėms iniciatyvoms ir mąstymui</li> </ul>	<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviu valdymas, atsakomybė</li> </ul>	<b>Mokymasis mokyti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klausimų formuluotės pritaikymas konkrečiam pašnekovui;</li> <li>▪ Susipažinimas su technine pokalbio sudarymo aplinka/ struktūra.</li> </ul>
<b>Pagrindinės žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekto valdymas: Pokalbio planavimas, rengimas, įgyvendinimas, įvertinimas, ataskaitų teikimas</li> </ul>												
<b>Taikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minkštieji įgūdžiai (bendravimas, bendradarbiavimas, kritinis mąstymas, problemų sprendimas, diskretiškumas)</li> </ul>												
<b>Integracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atsakymų iš profesionalų gavimas ir apmąstymas</li> </ul>												
<b>Žmogiškoji dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kūno kalbos stebėjimas ir pagarba verslininko asmeninėms iniciatyvoms ir mąstymui</li> </ul>												
<b>Rūpestingumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviu valdymas, atsakomybė</li> </ul>												
<b>Mokymasis mokyti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klausimų formuluotės pritaikymas konkrečiam pašnekovui;</li> <li>▪ Susipažinimas su technine pokalbio sudarymo aplinka/ struktūra.</li> </ul>												



## SKYRIUS Nr.5. „ATEITIES DIENOS”

„Ateities dienos“ – tai mokinių, mokytojų ir verslininkų/organizacijų atstovų diskusijos ir dialogai. Renginio metu mokiniai skatinami efektyviai pritaikyti savo žinias, ugdyti asmeninę lyderystę, verslumą, komandinį darbą, kritinio mąstymo įgūdžius ir smalsumą.







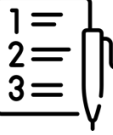
Ši veikla sudaro palankias sąlygas patiems mokiniams inicijuoti diskusijas su verslininkais/organizacijų atstovais. „Ateities dienų“ metu mokiniai mokosi kelti diskusinius klausimus, analizuoti ir ieškoti teigiamų pavyzdžių, suprasti, kas svarbu etiškoms, tvarioms ir atsakingoms įmonėms, kokiomis vertybėmis vadovaujasi verslininkai ir kokių įgūdžių reikia etiškam verslui. Tokios diskusijos su verslininkais dažnai atskleidžia vis dar egzistuojančias stigmatas ir skirtingus požiūrius į verslo etiką, atsakomybę ir tvarumą.

Manome, kad „Ateities dienų“ veikla yra puiki galimybė pakeisti visuomenės požiūrį į verslą ir socialinę atsakomybę, skatinti etišką elgesį priimant kasdienes sprendimus, sėkmingesnei etiško verslo perspektyvai ir mokiniams įgyti verslumo žinių, reikalingų kuriant perspektyvesnę verslą arba planuojant perspektyvesnę karjerą.

Verslininkams taip pat naudinga žinoti, kokius lūkesčius, tendencijas ir etikos problemas kelia jaunimas, kaip potencialus vartotojas ar darbuotojas.


Mokytojams tai puikus pavyzdys, kaip į ugdymo procesą įtraukti užduotis ir veiklas, skatinančias platesnę ir įvairesnę mokinių kompetencijų ugdymą.

### „Ateities dienos” veiklos struktūra.

Žymėjimas	Paiškinimas
	<b>3 verslininkai/ organizacijų atstovai / 1 užsiėmimo metu</b>
	<b>5 ar daugiau mokytojų</b>
	<b>Grupė mokinių/ klasė</b>
	<b>1 „ATEITIES DIENOS” veiklos trukmė – 60-90 min.</b>
	<b>Medžiaga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SKYRIUS Nr.5. „ATEITIES DIENOS”;</li> <li>• Word doc. – „Ateities dienos instrukcija”;</li> </ul>
	<b>Įrankiai/ platformos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube, Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings ar kitos;</li> </ul>
	<b>„ATEITIES DIENOS” planas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „GREITOJO TYRIMO“ veiklų metu surinkome sektinų pavyzdžių tinklą;</li> <li>• Pasirinkite ateities dienų renginio tipą iš siūlomo sąrašo;</li> <li>• Pasitarkite su pasirinktais verslininkais/ organizacijų atstovais ir mokytojais apie planuojamą renginį;</li> <li>• Pristatykite mokiniams veiklą ir organizuokite renginį kartu su visais dalyviais;</li> <li>• Gaukite grįžtamąjį ryšį.</li> </ul>





	<b>„ATEITIES DIENOS” mokymosi rezultatai:</b>	
	<b>Pagrindinės žinios</b>	▪ Supranta svarbiausius etiško verslumo elementus;
	<b>Taikymas</b>	▪ Mokiniai ugdo kritinį mąstymą; ▪ Analizuoja ir vertinti moralaus elgesio dėsnius;
	<b>Integracija</b>	▪ Demonstruoja etišką lyderystę
	<b>Žmogiškoji dimensija</b>	▪ Atpažįsta etiškos lyderystės ir sektinus pavyzdžius;
	<b>Rūpestingumas</b>	▪ Mokiniai ugdo domėjimąsi etiško verslumo tema; ▪ Bendrauja su verslininkais/ organizacijų atstovais;
<b>Mokymasis mokytis</b>	▪ Bendrauja su verslininkais/ organizacijų atstovais; ▪ Mokiniai mokosi, kaip etiškai elgtis ir būti geru mokiniu, kai pristatoma ir aptariama etinė dilema;	

## Kaip sukurti verslininkų/ organizacijų atstovų tinklą?



Pirmiausia susiraskite verslininką/ organizacijos atstovą, kuris jau atlieka etišką, socialiai atsakingą vaidmenį bendruomenėje. Tai gali būti restorano savininkas/ parduotuvės savininkas arba mentorius, priklausantis mokyklos/ švietimo tinklui. Tuomet padėkite mokiniams pasiruošti pokalbiui su šiuo verslininku/ organizacijos atstovu. Leiskite mokiniams dirbti poromis, kad jie sudarytų bendradarbiavimo struktūrą. Tuomet apmokykite juos vesti interviu pokalbį.

Sukūrėme Power Point pristatymus ir mokėme mokinius kalbėtis su verslininkais/ organizacijų atstovais bei suprasti, su kokiais sunkumais jie susiduria, kokius iššūkius reikia įveikti, kokį etišką elgesį galima nustatyti!

Verslo/organizacijos apžvalga prieš interviu - būtinas! Leiskite mokiniams ieškoti informacijos apie įmonę/ organizaciją internete. Klausimai, į kuriuos mokiniai turėtų atsakyti:

- Kuo užsiima verslas/ organizacija? Kur veikia įmonė/organizacija?
- Kokia yra įmonės/organizacijos misija, vizija ir tikslai?
- Kokie yra išskirtiniai įmonės pardavimo taškai?
- Ar galite galvoti apie etines dilemas, kurios galėtų turėti įtakos šiame filiale ar įmonėje?
- Kokios yra jūsų asmeninės etinės vertybės?
- Kokios yra jūsų asmeninės etinės vertybės, kurias norite matyti įmonėje/ organizacijoje?
- Idėjos klausimas (klauskite apie darbuotojų elgesį);
- Kokios yra įmonės/ organizacijos etinės vertybės ir kaip jos tai praktikoja?

Atlikus pirmiau minėtus mokymus, būtina palaikyti ryšį su mokiniais ir verslininkais/ organizacijų atstovais. Leiskite mokiniams vadovauti, padėkite jiems suorganizuoti renginį, kuriame verslininkai/ organizacijų atstovai galėtų susipažinti, patarti ar turėti „idėjų platformą“. Tikėtina, kad (maždaug per pusmetį) mokiniai ir verslininkai/ organizacijų atstovai susiras vienas kitą. Padėkite visiems gauti naudos!! Keli projekto partneriai tuo sėkmingai pasinaudojo!!

Be to, kurdami verslininkų/ organizacijų atstovų tinklą, galite imtis įvairių veiksmų kaip profesinė mokykla. Leiskite mums pateikti keletą pasiūlymų. Šie veiksmai gali padėti jums ir jūsų mokinių komandai nustatyti įmones ir verslius žmones, kurie nori investuoti į etiško verslumo mąstysenos kūrimą:



**Praktikos įmonės.** Tai įmonės, kurios atveria duris ir suteikia galimybę profesinio mokymo mokiniams tapti jų praktikantais;



**Absolventai.** Jūsų mokymo Centro absolventai yra naujos kartos verslininkai ir galimai sektini pavyzdžiai;





**Verslo tinklai/ bendruomenės** jūsų regione. Galite galvoti apie bendrus įmonių tinklus ir verslo klubus arba konkretesnius tinklus, kurie buvo sukurti su etišku požiūriu susijusioms temoms, tokioms kaip tvarumas, žiedinė ekonomika, socialinė ekonomika ir kt.



**Verslumo mugės** jūsų regione. Šiose mugėse galite lankytis kartu su savo mokiniais, skleisdami etiško verslumo idėją ir kalbėdami apie projekto „Vertė ir ateitis“ tikslus bei bendraudami panašiomis temomis su parodos dalyviais.



**Verslo inkubatoriai** jūsų regione. Jie dažnai sudaro tinklą ir siūlo renginius verslams bei kitoms suinteresuotoms šalims.

## Renginių metu taikytinų metodikų ir renginių tipų sąrašas:



### 1. Pristatymai:

„Pristatymas“ - tai būdas pasiūlyti ir parodyti informaciją remiantis tyrimo duomenimis ir rezultatais. Paprastai jis naudojamas kaip atrama arba pagalbinė priemonė, norint pateikti tyrimo rezultatus, nes su pristatymu galima pateikti įvairių turinį (vaizdinę, tekstinę ar garsinę informaciją), suteikiančią informacijos analizuojama tema. Tai padeda suprasti ir paaiškinti rezultatus, kuriais norima remtis.



### 2. Pasaulio kavinė:

„Pasaulio kavinė“ - tai metodas, kuriuo dalyviams naudojama neformali kavinės aplinka, kad galėtų išnagrinėti problemą aptariant ją mažose grupėse. Diskusija vyksta keliais etapais po 20–30 minučių, o kavinės atmosfera yra skirta ramesniems ir atviresniems pokalbiams.



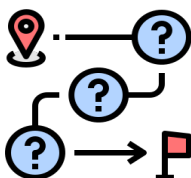
### 3. Paroda:

„Paroda“ yra vienas geriausių būdų išbandyti tai, kas buvo aptarta ar išmokta. Mokiniai mokosi pritaikyti iš įvairių šaltinių surinktas žinias ir informaciją, o mokytojas turi galimybę patikrinti mokinių žinias.



### 4. Apskritojo stalo diskusijos:

„Apskritojo stalo diskusijos“ - tai mažų grupių diskusijos, kuriose visi turi vienodą teisę dalyvauti. Šis metodas iš tikrųjų gali apimti daugybę skirtingų formatų. Apskritojo stalo diskusijos yra tam tikra akademinės diskusijos forma, naudojama kaip bendruomenės ir visuomenės įtraukusis būdas, taip pat gali būti naudojamas organizacijose ir verslo įmonėse.



### 5. Iššūkiams grįstas mokymasis:

„Iššūkiams grįstas mokymasis“ - tai įtraukus metodas, skatinantis mokinius aktyviai įsitraukti į realių bei aktualių situacijų analizes ir diskusijas. Taikant šį metodą, mokiniai skatinami įvardinti iššūkius ir atrasti socialiai ir ekonomiškai tvarius sprendimus kartu su suinteresuotosiomis šalimis.



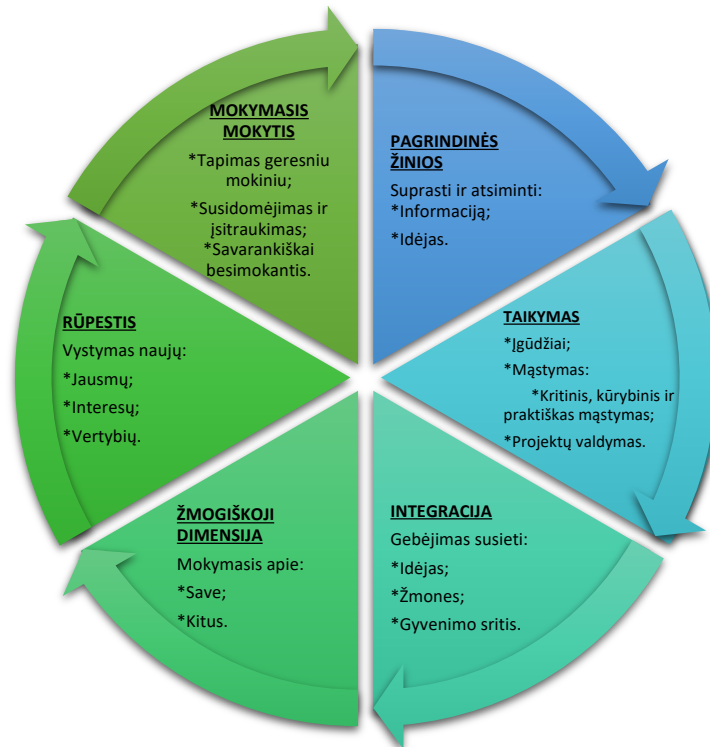
### 6. Projektinio mąstymo metodika:

Ši metodika orientuota į tikruosius poreikius. Kiekviena mokykla gali bendradarbiauti su kitomis suinteresuotosiomis šalimis, pavyzdžiui, mokyklomis, įmonėmis ir mokytojais.

## SKYRIUS Nr.6. „MOKYMOSI REZULTATŲ APIBRĖŽIMAS IR VERTINIMAS”

Būnant etiško verslumo mokytoju, svarbu suprasti mokinių mokymosi rezultatus jų profesinio mokymo įstaigoje. Šio skyriaus tikslas – detaliai išaiškinti pageidaujamus mokymosi rezultatus pagal *Dee Fink (2003)* taksonomiją, žr. 1 paveikslėlį.

1 paveikslėlis - *Dee Fink* reikšmingo mokymosi taksonomija (*Fink, 2003*).



*Dee Fink* teigia, jog reikšmingas mokymasis vyksta esant šių šešių dimensijų sąveikai: pagrindinės žinios, taikymas, integracija, žmogiškoji dimensija, rūpestis ir mokymasis mokytis. Ši taksonomija buvo kruopščiai parinkta autorių, kad atitiktų etiško verslumo mokymo turinį bei vertybes ir manoma, jog tam ji tinkama labiau nei įprastos taksonomijos, pavyzdžiui, *Bloom* taksonomija (*Bloom et al., 1984*).

Kaip teigė *Dee Fink*, taksonomija leidžia konstruktyviai derinti:

- 1) mokymąsi/ mokymą;
- 2) mokymosi rezultatus;
- 3) grįžtamąjį ryšį ir vertinimą.

### 6.1. Mokymosi rezultatų apibrėžimas ir etiško verslumo įgūdžių bei kompetencijų vertinimas

Pirmajame teiginyje formuluojant mokymosi tikslus nurodomos bendros žinios, kurias mokiniai vis dar atsimins praėjus metams po mokymų.

*„Praėjus metams (ar daugiau) nuo šio kurso pabaigos, noriu ir tikiuosi, kad mokiniai gebės argumentuotai priimti sprendimus renkant tarp dviejų moralinių pasirinkimų verslumo kontekste“.*

Toliau nagrinėjame mokymosi rezultatus pagal 1 lentelėje pateiktą taksonomiją.

### 1 lentelė – Mokymosi rezultatai

<p><b>Pagrindinės žinios</b> 1 mokymosi rezultatas <i>Mokiniai supranta ir atsimesna svarbiausius etiško verslumo apibrėžimo elementus pagal Simon Sinek.</i></p>	<p>Mokytojas pateikia apibrėžimą „Verslo atsakomybė – naudoti savo valią ir resursus didesniems už save tikslams, siekiant apsaugoti žmones ir vietas, kuriose vykdoma veikla bei generuoti daugiau resursų, kad kiek įmanoma ilgiau galėtų tą daryti. Organizacija gali daryti ką tinkama, kad sukurtų verslą, jei tik prisiims atsakomybę už savo veiksmų pasekmes“.</p>
<p><b>Taikymas</b> 2 mokymosi rezultatas <i>Mokiniai vysto kritinį mąstymą, kurį pasitelkdami analizuoja ir vertina moralinius imperatyvus mokytojų parinktuose etiško verslo atvejuose.</i></p>	<p>Projekto metu iš 6 valstybių partnerių buvo surinkta 30 atvejų analizių. Mokytojams rekomenduojama pasirinkti tuos atvejus, kurie, jų manymu, yra aktualūs mokiniams mokymosi profesinio mokymo įstaigos kontekste.</p>
<p><b>Integracija</b> 3 mokymosi rezultatas <i>Mokiniai turėtų gebėti atpažinti ryšius tarp mokytojo parinktų etiško verslo atvejų bei jų pačių asmeninio, socialinio ir/arba profesinio gyvenimo.</i></p>	<p>Mokytojas turėtų skatinti refleksiją apie etikos dilemas, pabrėžti panašumus ir priartinti nagrinėjamus atvejus prie mokinių. Mokytojas gali paskatinti atsaką sujungdamas nagrinėjamus atvejus su etikos (etiško verslumo) dilemų pavyzdžiais iš savo paties gyvenimo.</p>
<p><b>Žmogiškoji dimensija</b> 4 mokymosi rezultatas <i>Mokiniai supranta, jog sąveikaudami su kitais gali turėti kitoki/ priešingą supratimą apie tai, koks imperatyvas moralinėje verslumo dilemoje yra geriausias.</i></p>	<p>Pristatydamas verslumo etikos dilemas, mokytojas skiria dėmesį paaiškinimui, jog dilema tai „situacija, kurioje reikia priimti sunkų sprendimą renkantis iš dviejų ar daugiau alternatyvų, ypač tuomet, kai šios alternatyvos vienodai nepageidaujamos“. Taigi, reikėtų aptarti ir apmąstyti dilemų sprendimus. Mokytojas mokymų metu turėtų vengti kritikuoti.</p>
<p><b>Rūpestingumas</b> 5 mokymosi rezultatas <i>Mokiniai ima domėtis etiško verslumo tema.</i></p>	<p>Mokytojas išreiškia entuziazmą šia tema ir parodo jos aktualumą už konkretaus atvejo ribų, pvz. susiejant ją su verslumu.</p>
<p><b>Mokymasis mokyti</b> 6 mokymosi rezultatas <i>Mokiniai mokosi tinkamai elgtis ir būti gerais mokiniais jiems pateikus moralinę dilemą ir apie ją diskutuojant.</i></p>	<p>Mokytojas padės mokiniams atpažinti, kada jie ne reflektuoja, o kritikuoja.</p>

Šie aukščiau nurodyti mokymosi rezultatai yra skirti visiems moduliams kartu ir jie bus įvertinti. Kiekvienas modulis atskirai turi konkrečius mokymosi rezultatus pagal Dee Fink taksonomiją. Pavyzdžiui, žr. toliau pateikto 2 Modulio mokymosi rezultatus:

### 2 Modulio pamokos mokymosi rezultatai:

<p><b>Pagrindinės žinios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprasti verslo etikos sampratą;</li> <li>▪ Apibrėžti 3 pagrindinius verslo etikos komponentus;</li> <li>▪ Gebėti susieti bendrovių tvarumą ir valdymą su verslo etika;</li> </ul>
<p><b>Taikymas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paaiškinti, kodėl bendrovių vertybės yra svarbios;</li> <li>▪ Susieti 10 JT pasaulinio susitarimo principų su verslo etika;</li> <li>▪ Apibrėžti 17 tvaraus vystymosi tikslų (TVT) svarbą;</li> </ul>
<p><b>Integracija</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apmąstyti bendrovių valdymo ir bendrovių tvarumo svarbą;</li> </ul>
<p><b>Žmogiškoji dimensija</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dalintis asmenine patirtimi, susijusia su etikos taikymu verslo aplinkoje;</li> </ul>
<p><b>Rūpestingumas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prisiimti atsakomybę už verslo etikos taikymo svarbą;</li> </ul>
<p><b>Mokymasis mokyti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pateikti pavyzdžių, kaip verslas gali taikyti etiką;</li> <li>▪ Kelti naudingus klausimus, susijusius su verslo etikos taikymu;</li> </ul>

## 6.2. Mokymosi rezultatų vertinimo metodologija

Vertinimas kartais nepelnytai nurašomas, kadangi plačiai manoma, jog vertinimas tyliai žudo/demotyvuoja mokymąsi. Įdomu tai, kad kitiems įvertinimas yra svarbi varomoji jėga. Vis dėlto bendrai sutariama, kad vertinimas vertingas, jei yra suderintas su mokymosi rezultatais/ pasiekimais, todėl 2 lentelėje šiuos du dėmenis ir suderinome.



**2 lentelė – Mokymosi rezultatų ir vertinimo derinimas**

Vertinimas / Mokymosi rezultatas	Pristatymas ir kartojimas mokymų metu	Atvejų analizė mokymų metu	Požiūrio apklausa	Savi-refleksijos ataskaita
1 - Pagrindinės žinios	x			
2 - Taikymas		x		
3 - Integracija		x		x
4 - Žmogiškoji dimensija		x		
5 - rūpestingumas			x	x
6 - Mokymasis mokyti		x		x

Siekiant įvertinti mokymosi rezultatus, tinkamiausios pasirodė keturios vertinimo rūšys. Tai du mokymų metu vykstantys įvertinimai ir dvi užduotys pasibaigus mokymams, kurios duodamos po dviejų savaitių nuo mokymų pabaigos. Šiuos keturis vertinimus detaliau aptarsime tolesniuose skyreliuose.

**Pristatymas ir kartojimas mokymų metu.**

Mokymų metu mokytojas nuolat bendrauja su mokiniais, uždavinėja klausimus ir atveria kelią diskusijai. Mokytojas šiomis sąveikomis pasinaudoja, kad įvertintų, ar mokinys supranta pateiktą etiško verslumo apibrėžimą.

**Atvejų analizė mokymų metu.**

Didžiąją mokymų dalį sudaro mokytojų parenkami aktualūs atvejai. Konkretaus atvejo nagrinėjimo metu mokytojas nukreipia mokinius taip, kad kiekvieno mokinio savarankiškumas būtų kuo didesnis. Mokytojas nuolat bendrauja su mokiniais, uždavinėja klausimus ir atveria kelią diskusijai. Mokytojas šiomis sąveikomis pasinaudoja, kad įvertintų, ar mokinys supranta pateiktą etiško verslumo apibrėžimą. Mokinių taip pat prašoma mokytojui ir kolegoms pristatyti atvejus ir tai, kaip jie buvo sprendžiami.

**Požiūrio apklausa.**

Prieš mokymus ir po jų bus atliekamos požiūrio apklausos, kad mokytojas galėtų sužinoti, ar mokiniai susidomėjo etiško verslumu. Tai daugiausia ugdomasis įvertinimas, pasitarnaujantis mokytojui kaip mokymosi požymis.

Man visiškai negalioja (1) ... Man visiškai galioja (5)	1	2	3	4	5
Etiškas verslumas yra svarbi tema					
Etiškas verslumas ne man (vertinama atvirkščiai)					
Mokymasis apie etišką verslumą padeda man suprasti etikos dilemas kylančias mano asmeniniame gyvenime					
Etiško verslumo mokymai yra aktualūs, net jei ir nenoriu tapti verslininku					
Norėčiau apie etišką verslumą papasakoti kitiems, kurie nedalyvavo šiuose mokymuose					
Spręsti etikos dilemas galiu išmokti iš kitų					

Mokytojas lygina taškų skaičių juos sudėdamas. Atkreipkite dėmesį, kad antrasis teiginys suformuluotas taip, kad vertinimas žymimas atvirkščiai: atsakymas 1 reiškia 5 taškus, atsakymas 5 reiškia 1 tašką. Prieš mokymus atlikto vertinimo taškus lyginame su po mokymų atlikto vertinimo taškais. Po mokymų taškai vertinami taip:

6-12 taškų: mokymosi tikslas visiškai nepasiektas;

13- 18 taškų: kai kurie tikslai pasiekti;

19-30 taškų: daugiausia mokymosi tikslų buvo pasiekta, mokymai gali būti laikomi sėkmingais.

\*Taip pat atkreipkite dėmesį, kad skirtumas tarp prieš ir po mokymų atliktos apklausos gali rodyti mokymąsi, kurio prieš tai nurodyti balai neatspindi.

**Savi-refleksijos ataskaita.**

Mokiniai turi pristatyti trumpą 1 A4 formato lapo apimties savi-refleksijos ataskaitą, sudarytą iš įžangos, dėstymo ir išvadų. Įžangoje aprašomas temos aktualumas ir asmeninis mokinio interesas (5 mokymosi tikslas), dėstyme nurodomas pristatytų etiško verslo atvejų aktualumas mokinio asmeniniam, socialiniam ir (arba) profesiniam gyvenimui (3 mokymosi tikslas) bei tai, kaip mokiniai ateityje elgsis etiško verslumo situacijose (6 mokymosi tikslas).





# SKYRIUS Nr.7. „PAVYZDŽIAI, GERIAUSIOS PATIRTYS. MOKINIŲ ĮŽVALGOS”


## 7.1.Mokinių atsiliepimai:

Tam panaudosime iššūkius ir mokinių simpatijas bei antipatijas. Prie kiekvienos partnerių šalies įžvalgų pridėsime informaciją, su kokiais iššūkiais susidūrė mokiniai ir kokie buvo jų pasiūlymai.

## 7.2.Pavyzdžiai, geriausios patirtys, išmoktos pamokos

Skiltyje „Pavyzdžiai, geriausia praktika ir išmoktos pamokos“ pateikiami konkretūs mokymosi veiklos partnerių šalyse pavyzdžiai, pabrėžiant iššūkius ir rekomendacijas. Pavyzdžiai pateikiami struktūriškai, apibūdinant mokymo įstaigų/ organizacijų kontekstą, pateikiant informaciją apie išspręstus/ analizuotus atvejus, procesą, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytoju ir atrastus sprendimus. Pavyzdžiuose taip pat paaiškinti konkretūs mokymosi rezultatai ir galutinės išvados.


Šioje dalyje naudojome pavyzdžius organizacijose, kuriose buvo vykdomos veiklos bei kontekstą. Apibendrinome veiklas, tačiau dėl didelės mokytojų gido apimties, pateikiame sutrumpintą versiją. Pavyzdžiuose taip pat paaiškinti konkretūs mokymosi rezultatai, ko mes visi kartu su mokiniais pasiekėme ir pateikėme išvadas.

Šalis	<b>GRAIKIJA</b> 
Įstaiga	<b>IDEC S.A.</b> IDEC Delta profesinė mokykla Atėnuose, Graikijoje, veikia nuo 1971 m. privataus švietimo srityje, siūlydama 5 lygio pavidurinio profesinio mokymo studijas. Beveik pusės amžiaus patirties ir nuolatinio tobulėjimo bei kontakto su naujomis tendencijomis ir technologijomis derinys bei kvalifikuotas ir atsidavęs personalas padarė IEK DELTA idealiu atspirties tašku ne tik studijoms, bet ir studentų tikslams įgyvendinti. Daugiau informacijos: <a href="https://idec.gr">https://idec.gr</a>
Iššūkiai ir sprendimai	<b>1-asis iššūkis</b> – Etika nebuvo toks akivaizdus terminas verslo kontekste, kai kalbama apie 17–20 metų moksleivius. <b>1 sprendimas:</b> Mokytojai turėjo pristatyti etikos idėją, pristatydami atvejų analizes ir paaiškindami etinių dilemų vaidmenį. Kita idėja buvo pažūrėti du filmus (Erin Brockovich, Nuolatinis sodininkas), kuriuose mokiniai galėtų išsiaiškinti, ką reiškia turėti etikos standartus ir nuspręsti, kas geriausia visuomenei. <b>2-asis iššūkis</b> – kalbėjimas prieš kamerą ir dalyvavimas tikslinėse grupėse nuotoliniu būdu. <b>2 sprendimas:</b> dėl COVID-19, kai kuriais laikotarpiais turėjome pereiti prie nuotolinių susitikimų ir seansų. Iš pradžių tai buvo gana neįdomu.
Procesas, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytojais	Procesas ir metodika, kurios buvo laikomasi, buvo daugiau ar mažiau tokie patys, kaip ir įprastoje klasėje. Tai reiškia, kad mokiniai turėjo perskaityti kai kurias atvejų analizes ir jas apmąstyti, diskutuoti ir pasidalinti savo požiūriu. Tada mokiniai dalyvavo tikslinėse grupėse ir renginiuose, o interviu jiems atrodė sunkiausia projekto dalis. Kai kuriais atvejais mokiniai dirbo poromis arba komandomis, o kitais atvejais jie turėjo ruošti užduotis namuose ir pristatyti rezultatus likusiems komandos nariams. Mokiniai, profesijos mokytojai/ instruktoriai ir verslininkai visapusiškai įsitraukė į keletą šio proceso dalių. Graikijoje turėjome viešojo, bet daugiausia privataus sektoriaus, taip pat NVO ir asociacijų atstovų. Po kiekvieno užsiėmimo visi dalyviai užpildydavo atitinkamas vertinimo anketas, kad galima būtų susidaryti įspūdį apie pasiektus rezultatus, o dažniausiai buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie suvokė etiką versle ir bendrąja prasme.
Analizuotos moralinės dilemos	Ekologinis sąmoningumas maisto grandinėje; Tvarumas; Ekologiški ingredientai maiste; Lyčių diskriminacija; Žmonių teisės; Etiška įmonės kultūra.
Mokinių įžvalgos	<b>MOKINIAMS LABIAUSIAI PATIKO:</b> „Atvejo analizės“ metodas, nes tai buvo konkretūs pavyzdžiai, padedantys suvokti, kas yra etinė dilema. „Greitas tyrimas“, nes tai praktinis ir žingsnis po žingsnio vadovas, kaip patekti į verslo pasaulį ir kaip susidoroti su stresu kuriant verslo aplinką ir atitinkamai elgtis. „Ateities dienos“, nes jos buvo panašios į „Karjeros dienas“ ir pabrėžė tinklų kūrimo svarbą bei ekstravertiškumo ir ambicingumo naudą. „Verslumo pokalbiai“, nes tai buvo interaktyviausias būdas susisiekti su verslininkais, užduoti klausimus ir sukurti holistinį požiūrį į jų įmonės kultūrą ir mąstymą. Visi rezultatai padėjo mokiniams suvokti etikos svarbą valdant organizaciją ir užmezgant konkrečius santykius tarp bendraamžių ir klientų. Jiems taip pat pavyko susieti etiką su aplinkos apsauga, nuopelnais ir lygybe tarp kolegų bei žmogaus teisių gerbimu apskritai. Paskutinis, bet ne mažiau svarbus dalykas, mokiniai teigė, kad jiems buvo prasminga patirtis, kai jie sužinojo, kaip sunku susidoroti su etine dilema, o sunkiausia buvo priimti teisingą sprendimą, kuris galėtų sąžiningai aprėpti visus parametrus. <b>MOKINIAMS MAŽIAUSIAI PATIKO:</b> Išsami teorinė dalis. Kad kai kurios etinės dilemos jų nacionaliniame kontekste būtų išsiplėtusios kitaip.






	<b>MOKINIŲ PASIŪLYMAI:</b> Integruoti šiuos atvejus į verslo administravimo pamokas. Gebėti kalbėti apie etiką savo mokyklos bendraamžiams ir organizuoti renginius savo mokymo įstaigoje bei skleisti idėjas ir susidomėjimą.
<b>Mokymosi rezultatai</b>	Mokinių nuomone, etika yra svarbesnė, nei jie manė iš pradžių. Dauguma jų pripažino, kad negalėjo suvokti, kokią įtaką tai daro verslo pasauliui ir kiekvienos įmonės kultūrai. Bendradarbiauti su tvaria atsakomybe ir aplinkos socialiniu valdymu - pagrindinis lyderystės ir skaidrumo organizacijose elementas. Mokiniai nebuvo sužavėti teorinės dailės skaitymo idėja. Užsiėmimų metu mokiniai ugdė šiuos minkštuosius įgūdžius ir vertybes: empatija; skaidrumas; kritinis mąstymas; sprendimų priėmimas; vadovavimas Kitas dalykas, kurį verta paminėti, yra bendraamžių užsiėmimai, kuriuose graikų studentai turėjo bendradarbiauti su savo bendraamžiais iš Kipro verslumo pokalbiuose. Tai suteikė jiems galimybę bendrauti ir prisistatyti kaip nacionalinei grupei ir tuo pačiu bendrauti su verslininkais tiesioginės transliacijos aplinkoje!

<b>Šalis</b>	<b>LIETUVA</b> 
<b>Įstaiga</b>	<b>KAUNO TECHNOLOGIJŲ MOKYMO CENTRAS (Kautech)</b> – yra viešoji įstaiga, teikianti pirminį ir tęstinį profesinį mokymą, siūlydama studentams platų specialybių spektrą, susijusių su inžinerijos, technologijų, statybos ir žemės ūkio sektoriais. „Kautech“ vienija apie 3000 studentų, daugiau nei 450 darbuotojų ir 250 vietinių partnerių. „Kautech“ siekia tapti modernia institucija, reaguojančia į globalizacijos, Europos integracijos iššūkius ir skatinančia profesinio mokymo patrauklumą visoms tikslinėms grupėms. Daugiau informacijos: <a href="https://kautech.lt">https://kautech.lt</a>
<b>Iššūkiai ir sprendimai</b>	<b>1-sis iššūkis</b> - Mokinių motyvacija buvo ganėtinai žema mokymų pradžioje. <b>1 sprendimas:</b> vienkartinės stipendijos mokiniams. Mokinių vienkartinį stipendijų dydį priklausė nuo jų lankomumo statistikos ir iniciatyvumo projektinėse veiklose. <b>2 sprendimas:</b> mokiniams buvo išduoti pažymėjimai. Aktyvaus dalyvavimo projekte įrašai mokinių gyvenimo aprašymuose leis jiems, neturint darbo patirties, būti konkurencingesniems pretenduojant gauti praktikos veitą, pameistrystėje ar ieškant darbo vietos. <b>3 sprendimas:</b> Mokiniams buvo suteikta išsami informacija apie visas organizuojamas veiklas. <b>4 sprendimas:</b> geras mokinių paruošimas ir informavimas buvo projekto veiklų įgyvendinimo sėkmės rodiklis. Mokiniai buvo skatinami imtis iniciatyvos ieškant atsakymų, prisiimant atsakomybes verslo pokalbių bei interviu ar diskusijų su verslininkais metu. <b>2-asis iššūkis</b> – kai kuriems mokiniams sunkiai sekėsi susišnekėti anglų kalba tarptautinių veiklų metu. Kai kurie mokiniai vertinimo anketose paminėjo, kad verslumo pokalbių ir tarptautinių mokinių veiklų metu buvo sunku suprasti pokalbį anglų kalba, tačiau veiklos jiems buvo įdomios. <b>5 sprendimas:</b> mokiniai buvo suporuoti pagal jų anglų kalbos mokėjimo lygius tarptautiniuose parengiamuosiuose ir tarptautiniuose interviu/ pokalbių veiklose, siekiant sudaryti palankią terpę visiems mokiniams. <b>6 sprendimas:</b> Teorinių užsiėmimų metu taip pat žiūrėjome metodinėje medžiagoje rekomenduojamus vaizdo įrašus anglų kalba. Mokiniai, turintys geresnius anglų kalbos gebėjimus, buvo paprašyti perpasakoti istorijas, kad visi dalyviai suprastų esmę.
<b>Procesas, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytojais</b>	Reguliariai kiekvieną savaitę klasėje kontaktiniu būdu buvo organizuojami teoriniai ir pasirošiamieji užsiėmimai, naudojant projekto rekomenduojamas inovatyvias metodines priemones, veiklos struktūrą bei metodiką. Interviu/ diskusijos/ tarptautiniai mokinių užsiėmimai/ bendri užsiėmimai su mokiniais, mokytojais ir verslininkais buvo organizuojami internetu/ nuotoliu. Į veiklas buvo įtraukti visi tikslinių grupių nariai: (mikro lygmeniu) - pradinio, vidurinio ir profesinio ugdymo programų mokiniai; (Mezo lygmeniu) - mokytojai, profesinio mokymo specialistai, ekspertai; (Makro lygmeniu) – Asociacijos, profesionalai, verslininkai, organizacijos, iniciatyvos, visuomenė. Mokiniai dirbo individualiai, poromis ir grupėse. Mokiniai po kiekvienos veiklos pildė vertinimo anketas ir po diskusijų/ pokalbių/ veiklų su verslininkais rašė apibendrinimus.
<b>Analizuotos moralinės dilemos</b>	Tarša; Besaikis vartojimas; Tvarūs produktai ir sprendimai; Aukštųjų technologijų taikymas sprendžiant taršos ir kitas problemas; Žiaurus elgesys su gyvūnais (Kailinių fermos; Pramoniniai paukštynai; Prastos, nekokybiškos sąlygos gyvulių eksportui; Prekyba gyvomis žuvimis; Gyvulininkystės pramonės tarša ir išteklių); Lyčių nelygybė. Lyčių diskriminacija; Maisto atliekos. Maisto trūkumas; Neįgalųjų atskirtis; socialiai atskirtų asmenų atskirtis/ nedarbas; Vaikai, sergantys onkologinėmis ligomis ir jų šeimos, patiriančios psichologinę įtampą dėl ligos ir finansinių išlaidų; Savižudybės, patyčios, emocinės ir psichologinės sveikatos problemos. Kaip ir kur gauti emocinę ir psichologinę pagalbą?; Priklausomybės (alkoholizmas, rūkymas, narkotikai); Neatsakinga gyvūnų priežiūra. Beglobiai gyvūnai. Nelegalių daugyklų žala; „Šešėlinė“ ekonomika ir jos įtaka šalies ekonomikai; Emocinė ir psichologinė darbuotojų gerovė darbo vietoje; Kultūrinio išsilavinimo trūkumas. Savanoriškos veiklos programos, nauda ir galimybės jaunimui; Etika mūsų gyvenime ir versle.
<b>Mokinių įžvalgos</b>	<b>MOKINIAMS LABIAUSIAI PATIKO:</b> teorinės pamokos, aktualios temos, organizacijų atvejų analizės, greitieji tyrimai, ateities dienų diskusijos ir renginiai, tarptautiniai verslumo pokalbiai, klausimai ir užduotys užsiėmimų metu, vaizdo įrašai, interviu, diskusijos. Mokiniai suprato, kad su gero vadovo pagalba darbuotojai gali tobulėti ir siekti asmeninių bei įmonės tikslų; Mėgo analizuoti etikos temas ir




	<p>etiško lyderio savybes; Buvo suteikta įdomi informacija ir galimybė išmokti ko nors naujo; Patiko informacija apie etiką įmonėse; Verslininkų gebėjimai kurti verslus, padedančius spręsti socialines, globalias, aktualias problemas; Patiko pasakojimai apie įmones, kuriamus produktus ir kaip atsirado konkrečios verslo idėjos; Patiko, kad yra organizacijų, kurios rūpinasi gyvūnų gerove; Standartus laujančių profesijų pavyzdžiai; Kad vis daugiau įmonių stengiasi veikti skaidriai; Kad įmonės rūpintasi gamta ir kovoja su taršos padariniais; Aukštųjų technologijų panaudojimo galimybių išmanymas; Susitikimas su mokiniais ir studentais iš kitų šalių; Interaktyvios užduotys; Buvo įdomu pabendrauti su organizacijų atstovais; Vertingi, įdomūs ir įtraukiantys renginiai; Mokiniais patiko užduoti klausimus; Patiko nuomonių įvairovė; Patiko pranešėjai, besidalinančių savo patirtimi, nuoširdumas.</p> <p><b>MOKINIAMS MAŽIAUSIAI PATIKO:</b> kad vis dar egzistuoja kailių fermos, pramoniniai paukštynai ir žiaurus elgesys su gyvūnais; Kad lyčių nelygybė vis dar egzistuoja; Kad šešėlinė ekonomika vis dar egzistuoja; Kad plastiko tarša tokia didžiulė ir kad ne visoms įmonėms rūpi, kaip sumažinti gamtos taršą.</p> <p><b>MOKINIŲ PASIŪLYMAI:</b> daugiau kalbėti šiomis temomis įprastų pamokų metu; Galėtų būti daugiau interaktyvių užduočių Kahoot ar kitose platformose.</p>
<b>Mokymosi rezultatai</b>	<p>Mokinių ugdyti įgūdžiai: Platesnis mąstymas, pagrįstas vertybėmis ir empatija; Bendravimo įgūdžiai; Aktyvumas, pasitikėjimas savimi, gebėjimas spręsti problemas; Pristatymo, patikimumo ir pasitikėjimo įgūdžiai; Komandinio darbo, lyderystės įgūdžiai; Empatija; Įvairovė, lankstumas; Socialinė atsakomybė; Ugdymo įstaigų, įmonių/ organizacijų ir jaunimo bendradarbiavimas, išryškinant sektinus pavyzdžius ir etinius sprendimus; Inovatyvumo įgūdžiai; Refleksijos/ grįžtamojo ryšio/ informacijos sisteminimo įgūdžiai; Atsakomybės bei geresnio pamokų lankymo.</p>

<b>Šalis</b>	<b>KIPRAS</b> 
<b>Įstaiga</b>	<b>UNIVERSITY OF NICOSIA.</b> „Intercollege“ yra nepriklausoma, bendramokslė, lygių galimybių aukštojo mokslo institucija, jungianti geriausias vakarietiško švietimo elementus, kokybės standartus ir tarptautinę filosofiją su nuoširdžiu rūpesčiu savo studentais. Nikosijoje įsikūręs „Intercollege“ tapo pasauliniu švietimo centru, siūlančiu įvairias akademinės ir profesinės studijų programas. Pagrindinis „Intercollege“ tapatybės bruožas yra ypatingas ryšys su Nikosijos universitetu – ryšys, leidžiantis jo studentams naudotis universiteto biblioteka, mokymosi ir laisvalaikio ištekliais, bet dar svarbiau, jei norima tęsti studijas, nes tai kokybiškas universitetas, kuriame jie bus ypač laukiami. Be Nikosijos universiteto, „Intercollege“ palaiko glaudžius ryšius su daugeliu Europos ir Amerikos universitetų, suteikdamas mūsų studentams įvairių galimybių persikelti. Daugiau informacijos: <a href="https://www.unic.ac.cy">https://www.unic.ac.cy</a>
<b>Iššūkiai ir sprendimai</b>	<p>Nors kai kurių atvejų analizių sudėtingumas galėjo sukelti iššūkių, aiškus atvejų pristatymas ir palanki atmosfera paskatino prasmingas diskusijas tarp studentų, dalyvaujančių projekte „Vertė ir ateitis“.</p> <p>Iš pradžių studentams nebuvo lengva sugalvoti teisingų etinių dilemų sprendimų, pateiktų per atvejo analizę. Labiau susipažįstant su temomis ir atvejų analizėmis, pasirodė, kad studentai daug geriau galėjo įvertinti situacijas ir jiems buvo lengviau pasiekti sprendimus, artimesnius aprašytiems atvejo analizėse.</p>
<b>Procesas, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytojais</b>	<p>Estetikos studijų programų bakalauro studentai kiekvieną savaitę lankė užsiėmimus pagal kursą „Profesinis elgesys“. Kai kurių paskaitų metu mokytojai jiems pristatė atvejo analizės, o tada buvo paprašyta aptarti kiekvieno atvejo tyrimo etinę dilemą. Tikslas buvo, kad mokiniai aukščiausiai aptartų, nei mokytojas atskleidė požiūrį, kuriuo vadovaujasi atvejo analizės verslininkas.</p>
<b>Analizuotos moralinės dilemos</b>	<p>1. Ar etiška visuomenei primesti tam tikrus estetinius standartus ir grožio idealus, kurie gali lemti kūno įvaizdžio problemas ir žemą savigarbą? 2. Ar darbuotojas turėtų pranešti apie neetišką veiklą savo organizacijoje, net jei tai reikštų pavojų jo darbo vietai ir pragyvenimui? 3. Ar įmonė turėtų ir toliau pirkti žaliavas iš tiekėjo besivystančioje šalyje, žinodama, kad darbuotojams mokamas labai mažas atlyginimas ir jie dirba prastomis sąlygomis? 4. Ar įmonė turėtų samdyti mažiau kvalifikuotą kandidatą, o ne labiau kvalifikuotą, kad skatintų įvairovę ir išvengtų galimų pretenzijų dėl diskriminacijos? 5. Ar etiškai pateisinama, kad įmonė atlieka bandymus su gyvūnais, siekdama sukurti ir užtikrinti savo gaminių saugumą? 6. Ar SPA centras turėtų teikti pirmenybę pelno didinimui siūlydamas prastesnės kokybės paslaugas ar produktus, ar teikti aukštos kokybės paslaugas, kurios klientams gali būti brangesnės? 7. Ar SPA ar grožio salono savininkas turėtų stebėti ir registruoti darbuotojų veiklą (pvz., pertraukas ir asmeninius pokalbius), kad būtų užtikrintas produktyvumas ir profesionalumas, net jei tai pažeidžia darbuotojų privatumą? 8. Ar etiška SPA ar grožio salonui reklamuoti savo produktus kaip „natūralius“ arba „ekologiškus“, kai juose yra sintetinių ingredientų arba jie buvo kruopščiai apdoroti? 9. Ar SPA ar grožio salonas turėtų taikyti aplinkai nekenksmingas praktikas, pvz., naudoti energiją taupančią įrangą, ekologiškus produktus ir mažinti vandens suvartojimą, net jei tam reikia papildomų finansinių investicijų? 10. Kaip SPA ar grožio salonas turėtų tvarkyti klientų informaciją ir duomenis, kad užtikrintų privatumą ir konfidencialumą, ypač kai kalbama apie jautrią sveikatos ar asmens informaciją?</p>
<b>Mokinių įžvalgos</b>	<p><b>1 atsiliepimas:</b> „Esu dėkingas už galimybę dalyvauti projekte „Vertė ir ateitis“. Etikos ir etiško verslumo pamokos man atvėrė akis. Jos leido apmąstyti mano, kaip verslininko, ateitį ir įtaką, kurią galiu padaryti visuomenei. Man ypač patiko diskusijos ir atvejų analizės, kurios padėjo suprasti etines dilemas, su kuriomis susiduria įmonės. Tai paskatino mane geriau suvokti, kokius sprendimus darysiu savo karjeroje. Vienas iš iššūkių, su kuriais susidūriau, buvo kova su pelno ir vertybių pusiausvyros sudėtingumu. Tačiau per projektą sužinojau, kaip svarbu versle siekti tikslo ir priimti etiškus sprendimus. Apskritai projektas</p>




	<p>„Vertė ir ateitis“ tikrai praplėtė mano perspektyvą ir įkvėpė mane tapti atsakinga ir etiška verslininke”. Anna, estetikos bakalauro studentė Intercollege.</p> <p><b>2 atsiliepimas:</b> „Projektas „Vertė ir ateitis man, kaip studentui, buvo permaininga patirtis. Etikos pamokos ir dialogas apie moralines dilemas įmonėse privertė susimąstyti. Vertinau vertybių ir empatijos akcentavimą, o ne empatiją. sutelkiant dėmesį tik į pelną. Projektas padėjo man suprasti, kaip svarbu kelti svarbius klausimus ir ieškoti teigiamų pavyzdžių, kaip verslininkui. Pokalbiai su įmonių atstovais leido suprasti, kokį poveikį verslas gali turėti žmonėms ir planetai. Vienas iššūkis, su kuriuo susidūriau - supratau, kaip suderinti savo vertybes su įmonių, su kuriomis galiu dirbti ateityje, vertybėmis. Tačiau šis projektas suteikė man reikalingų įrankių įveikti šiuos iššūkius ir priimti pagrįstus sprendimus. Jaučiuosi labiau pasirengęs kurti būsimą įmonę, kuri pirmenybę teikia ir pelningumui, ir socialinei atsakomybei“. Dimitris, kulinarinio meno vadybos bakalauro studentas Intercollege.</p> <p><b>3 atsiliepimas:</b> „Projektas „Vertė ir ateitis“ pakeitė mano mokymąsi. Etikos ir elgesio kodekso moduliai suteikė man tvirtą etiško verslumo pagrindą. Paskaitų metu pristatytos atvejų analizės buvo įtraukiančios ir padėjo man geriau suprasti etinius verslo sprendimus. Projektas paskatino mane kritiškai mąstyti apie tai, kas man, kaip būsimam verslininkui, svarbu ir kaip mano pasirinkimai gali paveikti visuomenę. Vienas iš iššūkių, su kuriais susidūriau, buvo išmokyti suprasti verslo sudėtingumą pasauliui, išliekant ištikimam savo vertybėms. Tačiau projekte dalyvaujančių mokytojų ir verslininkų parama padėjo man įveikti šiuos iššūkius ir išsiugdyti stiprų autentiškumo jausmą. Esu dėkingas už galimybę dalyvauti projekte „Vertė ir ateitis“, nes suformavo mano, kaip verslininko, perspektyvą ir siekius“.</p> <p>Despina, estetikos bakalauro studentė Intercollege.</p>
<b>Mokymosi rezultatai</b>	<p>1.Skaidrios ir etiškos verslo praktikos taikymas; 2.Socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės prioritetų teikimas; 3.Etinių sprendimų priėmimo skatinimas; 4.Vertybėmis grįstos lyderystės skatinimas; 5.Bendradarbiavimas su bendraminčiais verslais. Apibendrinant galima pasakyti, kad „Vertė ir ateitis“ projekto įgyvendinimas Intercollege buvo permaininga patirtis dalyvaujantiems studentams. Projektas sėkmingai sukūrė platformą diskusijoms apie etiką, vertybes ir verslininkų vaidmenį visuomenėje. Per teorinius modulius ir atvejų analizę studentai galėjo giliau suprasti etišką verslumą ir jo poveikį žmonėms bei planetai. Projektas skatino kritinį mąstymą, svarbių klausimų kėlimą, pozityvių sektiųjų modelių paiešką verslo pasaulyje. Projektas pabrėžė, kad reikia stipraus verslumo ugdymo, kuriame pagrindinis dėmesys būtų skiriamas vertybėms ir empatijai, o ne tik pelno siekiam. Projekto metodika efektyviai palengvino įtraukiančius mokinių, dėstytojų ir verslininkų pokalbius, leido nagrinėti moralines dilemas, formuoti sprendimus ir idėjas. Vertės ir ateities projekto Intercollege įgyvendinimas suvaidino svarbų vaidmenį formuojant studentų, kaip būsimų atsakingų ir etiškų verslininkų, mąstymą ir siekius.</p>

<b>Šalis</b>	<b>VOKIETIJA</b> 
<b>Įstaiga</b>	<b>MUNSTER OF APPLIED SCIENCES.</b> FH Münster yra taikomųjų mokslų universitetas, įsikūręs Miunsteryje, Vokietijoje, turintis daugiau nei 15 000 studentų ir 100 bakalauro ir magistrantūros studijų programų skirtinguose padalinuose. Daugiau informacijos: <a href="https://en.fh-muenster.de">https://en.fh-muenster.de</a>
<b>Iššūkių ir sprendimų</b>	<p><b>1-asis iššūkis</b> – projekto programą buvo sunku integruoti į mokymo programas dėl akreditacijos ir pan., todėl teko susidurti su tam tikrais administraciniais iššūkiais, tačiau galiausiai galėjome įrodyti, kad visgi galima integruoti skirtingais formatais.</p> <p><b>2-asis iššūkis</b> – už dalyvavimą nuotoliniuose renginiuose, mokytojams buvo rekomenduota rašyti įvertinimus. Mokiniai vertino šią galimybę.</p> <p><b>Sprendimas.</b> Būtų prasminga iš anksto susiplanuoti veiklas, pateikti detalų planą, kad mokiniai žinotų, kada kurios veiklos vyksta ir kokių formatu.</p>
<b>Procesas, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytojais</b>	<p>Kursas su veiklomis buvo išbandytas skirtingais formatais per pastaruosius du semestrus. Vieną semestrą jį būtų galima išbandyti kaip vieną konkretų kursą bakalauro studentams, kitą semestrą įterpti į tarptautinės rinkodaros kursą bakalauro studentams ir integruoti į semestro projektus.</p> <p>Užsiėmimų ir teorijos metu buvo panaudoti kai kurie atvejai iš mokytojų gido, tačiau mokiniai pasirinko dar keletą papildomų atvejų.</p> <p>Renginių metu buvo aptariamoms įvairios įdomios dilemos ir atvejai, tokie kaip:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Julian Sanchez metė studentams iššūkį užduodant klausimą apie pinigų vaidmenį. Timothy aptarė laikinųjų darbo sutarčių privalumus ir trūkumus tiek verslininko, tiek darbuotojo pozicijomis. Judith Helmer, dėstytoja iš S2BMRC, etikos vaidmenį perėmė kasdieniame gyvenime ir leido mokiniams pagalvoti apie etikos vaidmenį už klasės ribų, pavyzdžiui, kai jie patys perka produktus ar paslaugas. Iulia Stroila, kita S2BMRC lektorė, suprato, kaip galima apibūdinti etišką verslumą.</li> <li>– Maynara atvirai pasidalijo netinkamu elgesiu, kurį patyrė būdama praktikante, tai buvo emociinga akimirka. Ji sugalvojo klausimą „ką tu darytum šioje situacijoje?“. Be to, ji uždavė studentams klausimą: „Kaip jaustumėtės sužinoję, kad perkate iš įmonės, kuri tai daro? Kaip manote, kokios gali būti to pasekmės?“. Tai buvo daugiau apie Brazilijos produktų skaidrumo problemą. Kitas klausimas buvo apie tvarumo aspektą: „Pagalvokite apie tvaresnių įmonės ir klientų pakuočių privalumus ir trūkumus. Sudarykite trumpą sąrašą“. „Boutiqua Portuguesa“ įkūrėjams tvari pakuotė yra iššūkis.</li> <li>- Harry de Graaf, mokytojas iš Olandijos, sugalvojo klausimą: „Kokia būtų didelė etinė dilema auginant įmonę, pavyzdžiui, ilgaaamžiškumas, pakuotė, ingredientai?“. Antrasis klausimas buvo kilęs iš verslininkės Marie Ueckerth: „Kokias, jūsų nuomone, problemas reikėtų išspręsti (maisto pramonėje)?“.</li> </ul>




<b>Analizuotos moralinės dilemos</b>	Tvarumas; lyčių lygybė; kyšininkavimas; darbdavio ir darbuotojo santykiai; maisto pramonės etiniai aspektai: ilgaamžiškumas, sudedamosios dalys ir kt.; logistika; problemų sprendimas maisto pramonėje.
<b>Mokinių įžvalgos</b>	<b>STUDENTAMS LABIAUSIAI PATIKO:</b> greito tyrimo veikla; patirtis ateities dienų veikloje; dalyvauti verslumo pokalbiuose; atvejų analizės; pamatykite ryšį tarp etikos ir kitų svarbių klausimų. Studentai teigė, kad jiems buvo prasminga patirtis, kai jie sužinojo, kaip sunku susidoroti su etinėmis dilemomis. <b>STUDENTAMS MAŽIAUSIAI PATIKO:</b> kad kai kurios etinės dilemos gali skirtis jų nacionaliniame kontekste. <b>STUDENTŲ PASIŪLYMAI:</b> įtraukti atvejų analizes į verslo administravimo dalyką; Galimybė laisvai diskutuoti apie etiką savo organizacijose.
<b>Mokymosi rezultatai</b>	Kai kurios svarbios studentų įžvalgos/ patarimai: diskusijų keliantys klausimai; dilemos leidžia studentams susimąstyti ir skatina sąmoningumą; svarbūs etiniai aspektai; bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis; patinka metodų ir veiklų įvairovė. Universiteto studentams šios temos aktualios, jie žino daugiau apie tai ir mielai dalijasi informacija ir savo nuomone, bei toliau plėtoja temas. Praktikuotis, diskutuoti ir vadovautis ateities tendencijomis yra vertinga. Vertina mokymąsi iš tikrų verslininkų pavyzdžių. Skatinamas refleksijos procesas; įkvepiančios istorijos; svarbiausias mokymasis: svarbu visada teikti pirmenybę savo vertybėms visuose priimamuose sprendimuose, vertybės taikomos gyvenime; mokytis vieniems iš kitų, išgirsti skirtingas nuomones; tikros istorijos; svarba ateičiai; galimybė išsakyti savo nuomones.

<b>Šalis</b>	<b>ISPANIJA</b> 
<b>Įstaiga</b>	<b>ESCOLA PIA MATARO.</b> Mokykla Mataró mieste gyvuoja daugiau nei 280 metų. Turime tradicijas, kurios mus palaiko, bet visada žiūrime į ateitį. Visą šį laiką stengėmės mokyti ir lavinti Mataró ir Maresme berniukus, mergaites, jaunimą ir suaugusiuosius. Esame vienas iš 20 centrų, priklausančių Escola Pia de Catalunya – organizacijai, kurią sudaro moterys ir vyrai, pasauliečiai ir religingi, kurie dalijasi vertybėmis ir požiūriais. Žmonės į kuriuos orientuojamės - ypač pažeidžiami. Švietimas, ypač vaikų ir jaunimo, yra mūsų buvimo priežastis, suvokiant šį procesą kaip veiksmą, atskleidžiantį jų galimybes. Daugiau informacijos: <a href="https://mataro.escolapia.cat">https://mataro.escolapia.cat</a>
<b>Iššūkiai ir sprendimai</b>	Kai kurios atvejų analizės buvo ypač patrauklios, nes mokiniai daugiau žinojo apie konkrečias temas arba turėjo bendrą supratimą. Kai atvejai nėra aiškūs, verslininkai supažindindavo mokinius su situacija išsamiau ir padėjo jiems labiau suprasti bei įsitraukti į diskusijas. Mokiniai dalyvo veiklose ir aptarė atvejų analizes, kurios jiems pasirodė aktualios.
<b>Procesas, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytojais</b>	Praktiniuose užsiėmimuose mokiniai dalyvavo klasėje, nedidelėse 6-8 žmonių grupėse. Viskas, ką jie sužinojo apie etiką, mokytojų dėstomų atvejų ir modulių praktikos dėka. Į procesą buvo įtraukti skirtingų lygmenų dalyviai: (mikro lygmuo) - Pradinio, vidurinio ir profesinio mokymo programų mokiniai; (Mezo lygis) - Mokytojai, profesinio mokymo specialistai, ekspertai; (Makro lygis) – Asociacijos, profesionalai, verslininkai, organizacijos, kooperatyvai, fondai, viešasis verslas.
<b>Analizuotos moralinės dilemos</b>	Lyčių lygybė arba nelygybė darbo atrankos procesas; Rinkodaros verslo etikos kodekso sukūrimas; Perdirtti, rūšiuoti ar išmesti plastikines medžiagas į jūrą? Vietinių įmonių, regioninių įmonių vertybės ir kaip galima jas keisti? Žmonių su negalia pristatymas dviračių pasaulyje. Pagalbos ir naujovių diegimo būdai; Pinigų svarba sporto rinkodaros turnyruose. Kaip susitvarkytumėte turėdami mažą biudžetą ir konkuruotumėte su didelėmis įmonėmis? Ar galite turėti vietą rinkoje projektuodami iš perdirtų medžiagų? Kas yra raktas į sėkmę? Pirkti vietinius ar pasaulinius produktus? Neįgalųjų įtraukimas į darbo rinką ir kaip juos atpažinti? Ar galime surinkti maistą, kuris padėtų vietinėms nevyriausybinėms organizacijoms, kurios padeda benamiams? Kaip reklamuoti verslininko idėją be išteklių? Jūsų išvaizdos svarba darbo pokalbyje; Kokios vertybės yra sparčiai besivystančiame versle, kuris nesustabdomai auga? Kaip galime sumažinti sunkvežimių, lėktuvų ir krovinių laivų keliamą taršą pasaulyje? Moterų įtraukimas į šalį, kurių kultūra skiriasi nuo Europos kultūros; Ar galime naudoti natūralius kvapus, kad sukurtume konkurencingus kvapalus? Ar turime mokėti pinigus jaunoms futbolo komandoms, kurios nėra profesionalios, kad dalyvautų svarbiuose turnyruose? Kaip elgtis su žmonėmis, kurie mano, kad jie turi teisę naudotis sporto infrastruktūra, kai susiduriame su solidarumu futbolo žaidimuose ar turnyruose?; Ar aklas berniukas ar mergaitė gali važiuoti dviračiu? Kokių papildomų išteklių mums reikia? Ar galiu išgyventi, jei noriu sukurti asmeninį verslą, neatsisakant asmeninio gyvenimo?
<b>Mokinių įžvalgos</b>	<b>MOKINIAMS LABIAUSIAI PATIKO:</b> Naujas kitoks projektas įtraukiamas į pamokas su nauja medžiaga ir anksčiau niekada neįtrauktomis veiklomis; Sąveika klasėje, gebėjimas diskutuoti apie vertybes, pateikiant asmeninius pavyzdžius; Etikos svarba darbo rinkoje ir kaip geras vadovas gali įgyvendinti etikos politiką savo įmonėje; Interviu su jaunaisiais verslininkais, kurie buvo buvę studentai ir sukūrę savo verslą, su mokyklos vertybėmis, kurių mokėsi; Susitikimas su žinomais lyderiais; Mokymasis iš žmonių, pasiekusių daug etinių požiūrių; Sužinoti apie įmones, kurios rūpinasi vietine aplinka. <b>MOKINIAMS MAŽIAUSIAI PATIKO:</b> Teorinė modulių dalis; Moterų problemos darbe – problema, kuri jau egzistuoja šiandien; Per daug neįtrauktų veiklų; Atvejų analizės, kuriose buvo nepakankamai informacijos.





	<b>MOKINIŲ PASIŪLYMAI:</b> Daugiau norėjosi bendravimo su kitų šalių mokiniais; Daugiau laiko diskutuoti klasėje ir turėti daugiau galimybių interviu bei pasidalinti akimirkomis su verslininkais; Kurti asmeninius ar vietinius atvejus, susijusius su mūsų aplinka.
<b>Mokymosi rezultatai</b>	Projekto poveikis mokiniams (mokinių idėjos): Sukurti daugiau vietinių kooperatyvų, kad būtų galima gaminti vizualius vietinius produktus; Susirūpinimas pasaulio vandenynais ir jų tarša, sukuriama visuomenės informavimo kampanija; Pagalba benamiams. Būkite jautrūs esamai ir augančiai problemai, kurios vyriausybė nespėdžia; Skatinti informavimo kampaniją moterų lygybės labui; Elektrinių transporto priemonių naudojimas vietiniams gaminiams pristatyti, o ne mažais sunkvežimiais; Solidarumo sporto turnyras su Laru fondo žmonėmis ir plačia visuomene; Pinigai dar ne viskas. Pigiau ne visada yra geriausia; Motyvuoti verslininkus perdirbti ir naudoti antrines žaliavas. Mokinių išvados: mokiniai džiaugėsi šiuo projektu. Buvo gera klasėje dirbti su išskirtiniu projektu, kuriam yra daug įvairių veiklų, kurias galima praktikuoti. Mokiniai patiko gauti patarimų iš mokytojų ir verslininkų, susijusių su asmeninėmis ir socialinėmis vertybėmis. Mokiniai patiko analizuoti realius atvejus su mokytojais bei verslininkais. Buvo įdomu organizuoti skirtingas veiklas bei diskusijas su skirtingo amžiaus dalyviais (nuo profesinio mokymo mokinių iki vyresnių verslininkų ir politikų). Veiklų įvairovė suteikė daug galimybių dirbti įvairiose srityse. Klausykitės mokinių, mokytojų ir suaugusiųjų pokalbių apie etiką ir vertybes. Suteikite mokiniams galimybę išsakyti savo nuomonę. Įtraukite į mokyklinės veiklas daugiau veiklų su realiomis situacijomis (kasdienės problemos kyla klasėje su mokiniais ir darbdaviais). Nerimauti dėl mūsų miesto, aplinkos ir planetos. Paanalizuokite mūsų visuomenės ateities požiūrius.

<b>Šalis</b>	<b>NYDERLANDAI</b> 
<b>Įstaiga</b>	<b>FRIESLAND COLLEGE - FRYZIJOS KOLEGIJA</b> (kitais metais <b>FIRDA</b> ). Mūsų pasaulis visada sukasi. Todėl nuolat prisitaikome. Vienas kitam ir aplinkai. Tai darydami žiūrime ne tik į tai, kas buvo, bet ypač į tai, kas gali būti. Tuo, ko reikia visuomenei. Nuo 2023 m. rugpjūčio 1 d. ir toliau kartu dirbsime kaip Firda, kaip naujas centras, siūlantis gerą ir šiuolaikišką ugdymą Fryzijoje ir Šiaurės Flevolande. Firda yra kilęs iš švedų kalbos žodžio „švesti“. Firdoje mes švenčiame ryšį su aplinka. ROC Friese Poort ir Fryzlando koledžo sujungimas užtikrina, kad kartu galime dirbti dar geriau. Kartu esame stipresni, artimesni ir glaudžiau susiję. Mums reikia vienas kito, su visais mūsų skirtumais. Tiesą sakant, tie skirtumai padaro mus pilnais. Daugiau informacijos: <a href="https://www.frieslandcollege.nl">https://www.frieslandcollege.nl</a>
<b>Iššūkiai ir sprendimai</b>	<b>1 iššūkis</b> – studentai veiklų pradžioje nebuvo labia entuziastingi. Visa tai buvo dėl papildomų nuotolinių užsiėmimų. Jie buvo mažiau linkę dalintis savo idėjomis. Jie taip pat nebuvo prate dalintis etinėmis dilemomis. Jų požiūriu buvo geros arba blogos idėjos. Projekto eigoje pavyko pakeisti mokinių ir mokytojų požiūrius ir nuomones. <b>1 sprendimas:</b> mums pavyko surorganizuoti susitikimus ir bandomąsias pamokas kalsėse bei nuotoliu. Mes parodėme atvirumo ir dalijimosi nuomonėmis pranašumus. Taip pat verslo atstovų vizitai padėjo pamatyti platesnes perspektyvas ir galimybes. <b>2 sprendimas:</b> įprastą programą ir pamokas sujungėme su projekto etinėmis dilemomis. <b>2 iššūkis</b> – kai kuriems studentai sunkiai sekėsi komunikuoti anglų kalba (verslumo pokalbiose) ir (arba) olandų kalba aukštesniu lygiu. Kai kurie studentai naudojo QR kodus, kad pateiktų atsiliepimus. Dirbdami su profesinių, aukštųjų mokyklų ir universitetų studentais metėme iššūkį projekto turiniui ir verslumo įgūdžių ugdymui. <b>3 sprendimas:</b> projektines veiklas pritaikėme skirtingiems studentų lygiams. Mes naudojome skirtingus pristatymus, skirtingas temas bei įtraukėme skirtingus verslininkus (labiau tinkamus pagal studentų lygmenis ir studijuojamas specialybes). <b>4 sprendimas:</b> kvietėme studentus prisijungti prie pokalbių ir užduoti klausimus. Lygių skirtumą panaudojome kaip papildomą iššūkį. Kai kuriems studentams reikėjo prisitaikyti, nes jie netrukus ketino stoti į aukštąsias mokyklas. <b>3 iššūkis</b> – kaip komanda matėme, kad studentams buvo sunku pateikti nuomonę. <b>5 sprendimas:</b> buvo lengviau dirbti mažose grupėse ir hauti grįžtamąjį ryšį. Mes pritaikėme etines dilemas prie realaus gyvenimo įvykių ir padėjome studentams imtis tolesnių veiksmų.
<b>Procesas, kurį mokiniai išgyveno kartu su mokytojais</b>	Pirmiausia pristatėme etikos sąvoką, tada paaiškinome keletą realių situacijų, o tada pateikėme keletą žingsnių, kuriuos reikia naudoti aptariant etines dilemas ir atvejus. Tikrai reikėjo padėti studentams susitelkti ties klausimais, o ne į teisingus ar neteisingus klausimus/ atsakymus (kodėl žmonės taip elgiasi ir daro tai, ką daro). Į veiklą buvo įtrauktos visos tikslinės grupės: studentai, dėstytojai, verslininkai.
<b>Analizuotos moralinės dilemos</b>	Tvarūs produktai ir sprendimai; Priimti žmones nediskriminuojant; Etikos nauda organizacijose; Maisto atliekos. Maisto trūkumas; Neįgaliaj turinčių žmonių atskirtis; Socialiai atskirtų asmenų atskirtis/ nedarbas; Pasirinkimai grindžiami ne vien pelnu.
<b>Mokinių įžvalgos</b>	<b>STUDENTAMS LABIAUSIAI PATIKO:</b> susitikti su verslininkais, pamatyti juos įmonėse ir išgirsti jų tikras dilemas, situacijas, atvejus; Labiausiai patiko teorija, pasirošimas praktiniams etikos atvejams, diskusijoms; Studentai suprato, kad etinio pavyzdžio pagalba darbuotojai turės įtakos siekiant asmeninių ir organizacinių tikslų; Studentai mėgo analizuoti etikos temas ir etiško lyderio savybes.



	<p><b>STUDENTAMS MAŽIAUSIAI PATIKO:</b> Kai kurie užsiėmimai buvo per ilgi; Kai kurie verslininkai, priešingai nei kiti, buvo užsiėmę savo naudos siekimu; Prisiimti atsakomybę (tai buvo būtina projekto veiklų kontekste).</p> <p><b>STUDENTŲ PASIŪLYMAI:</b> Per įprastas paskaitas naudoti daugiau etinių atvejų analizių; Naudoti interaktyvesnes užduotis (Kahoot, Socrates, lessonUp) ar kitas; Norėtų paanalizuoti daugiau neetiškų verslo pavyzdžių.</p>
<b>Mokymosi rezultatai</b>	<p>Studentai ugdė skirtingus įgūdžius: Platesnė (augimo) mąstyseną, pagrįstą vertybėmis ir normomis; Pristatymo, patikimumo įgūdžiai; Diskusijos įgūdžiai, naudojant žingsnius dilemų aptarimui; Lyderystės įgūdžiai; Vertybių naudojimas ir reikalingų normų matymas tam pasiekti; Socialinė atsakomybė; Ugdymo įstaigų, įmonių/organizacijų ir jaunimo bendradarbiavimas, išryškinant sektinus pavyzdžius ir etinius sprendimus; Bendravimo įgūdžiai; Aktyvumas, pasitikėjimas savimi, gebėjimas spręsti problemas; Inovatyvumo įgūdžiai; Refleksija, grįžtamasis ryšys ir ataskaitų/ apibendrinimų ruošimo įgūdžiai. Studentai daro išvadą, kad dilemos visada turi sukelti diskusiją. Dilemos turėtų būti reguliariai aptariamoms. Organizacija turi parodyti, kad etiška struktūra veda į sveikesnę atmosferą. Stebina tai, kad kai kurie mažmeninės prekybos studijų studentai dabar yra tikri verslininkai, diskutuojantys apie jiems iškilusias realias etines problemas/ dilemas.</p>





# PRIEDAI

## PRIEDAS Nr.1 – Atvejo analizės forma

<b>ATVEJO ANALIZĖ: [numeris]</b>		<b>[Šalis]</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	.....	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:		
Pramonės šaka:		
Darbuotojų skaičius:		
Bendras įmonės aprašymas:	[Pateikite trumpą organizacijos, jos produktų/ paslaugų aprašymą. Paaiškinkite, kokios moralinės vertybės svarbios organizacijai ir ar etiškumas matomas organizacijos veikloje]	
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:		
Trumpa biografija:	[Glaustai aprašykite verslininko svarbiausias biografijos detales, išsilavinimą, kvalifikaciją ir turėta darbo patirtį]	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>	[Trumpai aprašykite moralinę problemą, su kuria susiduria verslininkas ar įmonė, aiškiai nurodydami: [a] suinteresuotuosius asmenis (klientai/ darbuotojai/ visuomenė/ kt.) ir [b] dilemos pobūdį (t. y. žmogaus teisės, darbas, aplinkosauga, kova su korupcija)]	
<b>Sprendimas:</b>	[Trumpai paaiškinkite ir pagrįskite verslininko/ įmonės priimtą sprendimą]	
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<b>Kiti išteklių [jei tokių yra]:</b>		
[Pateikite daugiau išteklių apie organizaciją ir (arba) verslininką, pvz., interneto svetainę, socialinės žiniasklaidos puslapius, susijusius straipsnius ir kt.]		

PASTABA: atvejo analizė turėtų būti maždaug 2 puslapių ilgio!



## PRIEDAS Nr.2 – 30 ATVEJŲ ANALIZIŲ

### „Tvarumas ir ekologija” atvejų analizės

ATVEJO ANALIZĖ: Nr 1		Lietuva
PAVADINIMAS:	Žiedinė ekonomika. Tvarumas. Plastiko perdirbimas.	
ORGANIZACIJA		
Organizacijos pavadinimas:	„ŪKAI“	
Pramonės šaka:	Žiedinė ekonomika. Tvarūs produktai.	
Darbuotojų skaičius:	3	
Bendras įmonės aprašymas:		
<p><b>„Ūkai“ TVARUMAS:</b> Mes sukūrėme kojines, kurios turi teigiamą poveikį mūsų Žemei ir žmonėms. Kiekviena pora „ŪKAI“ kojinių sumažina plastiko atliekas 51 buteliuku! Ar 51 plastiko buteliukas telpa į vieną porą kojinių? Nereikia, kad tilptų, nes 50-dešimčia jų pasirūpina Plastiko bankas. „ŪKAI“ yra oficialus jų rėmėjas ir nuo kiekvienos kojinių poros šiai organizacijai tenka 0,50 Eur. 1 plastiko buteliukas tampa perdirbtu plastiko siūlais ir dalimi kojinių medžiagos. Ji derinama su perdirbta medvilne, poliamidu, elastanu ir tai puikus derinys. Kojinės minkštos, patogios kojoms ir naujutėlaitės.</p> <p><b>Gamybos procesas.</b> Mūsų perdirbtų plastiko buteliukų siūlai pagaminti iš medžiagos, kuriai nenaudojamas vanduo, chemikalai bei mažinamos CO2 emisijos ir energijos suvartojimas. Tai reiškia, kad dėvėdami „ŪKAI“ kojines darote mažesnę poveikį Žemei. „ŪKAI“ kojines gaminame savo tėvynėje Lietuvoje. Mūsų atidžiai pasirinkta gamykla atitinka mūsų vertybes ir gamina tvarius bei patvarius produktus. Bendrovės darbuotojai vertinami, turi saugias darbo vietas ir gauna sąžiningą atlygį.</p> <p><b>Medžiagos.</b> Naudojame perdirbtas ir ekologiškas medžiagas, kurios pranoksta aukščiausius standartus, užtikrinamos ilgalaikį komfortą ir naujumo pojūtį. Toliau pateiktame paveikslėlyje galite pamatyti, ką tiksliai naudojame gamindami šį tvarų produktą. Kaip plastiko buteliukas tampa RPET siūlais? 1 žingsnis: Plastiko buteliukai surenkami iš vandenynų. 2 žingsnis: Buteliukai tampa plastiko drožlėmis. 3 žingsnis: Plastiko drožlės tampa plastiko granulėmis. 4 žingsnis: Plastiko granulės tampa plastiko siūlais. 5 žingsnis: Plastiko siūlai maišomi su perdirbta medvilne ir tampa medžiaga, kurią naudojame savo kojinėms. Kitos medžiagos, kurias naudojame, siekdami geriausio rezultato: ekologiška medvilnė, poliamidas ir elastanas. Kojų patogumui pasirinkome geriausią sudėtį. RPET siūlai pagaminti gamykloje, turinčioje tarptautinį pasitikėjimą ir užtikrina šių sertifikatų laikymąsi: GLOBAL RECYCLED STANDARD, THE GLOBAL COMPACT, OEKO-TEX STANDARD 100. Tai garantuoja, kad mūsų kojinės bus saugios ir patogios dėvėti.</p> <p><b>Bendradarbiavimas su Plastiko banku.</b> Įsigydami „ŪKAI“ kojines paremsite Plastiko banko organizaciją. Jūsų indėlis už kiekvieną porą kojinių padės perdirbti 50 plastiko butelių. Plastiko bankas® stiprina atsinaujinančią visuomenę. Ši organizacija pakrančių bendruomenėse kuria etiško perdirbimo ekosistemas ir perdirba medžiagas, kurios vėliau gali būti vėl įvestos į pasaulinę tiekimo grandinę kaip Socialinis plastikas®. Nariai už surinktas medžiagas gauna premijas, kurios padeda joms patenkinti pagrindinius šeimos poreikius, tokius kaip maisto produktai, maisto gamybai naudojamas kuras, mokestis už mokslą bei sveikatos draudimas. Jų sertifikuota blokų grandinės (angl. <i>blockchain</i>) platforma apsaugo sandorį ir pateikia realiu laiku atnaujinamus duomenis, o tai leidžia užtikrinti skaidrumą, atsekamumą ir greitą išplečiamumą.</p> <p><b>Mes esame daugiau nei vien tvarios kojinės.</b></p> <p><b>EKOLOGIŠKA PAKUOTĖ.</b> Visas įpakavimas, atvirukai, etiketės ir kitos detalės pagamintos iš perdirbtų medžiagų. Norime būti tvarūs kiekviename šio proceso žingsnyje.</p> <p><b>TVARUS PRISTATYMAS.</b> Naudojame standartinį pristatymo būdą, dar vadinamą „ekologišku“ arba „tvariu“ pristatymu. Nors standartinis pristatymas užtrunka šiek tiek ilgiau nei greitis, tai svarbus žingsnis, kad sumažintume išmetamo anglies dioksido pėdsaką ir poveikį klimato pokyčiui.</p> <p><b>TVARI DOVANA.</b> Kartu su kojinių rinkiniais gausite atvirukus, pagamintus iš perdirbtos popieriaus. Užrašykite savo artimiesiems šilčiausius linkėjimus.</p> <p><b>PERDIRBAMOS PRODUKTAS.</b> Mūsų kojinės yra perdirbamos. Tiesiog išmeskite kojines, kurių nebegalima toliau dėvėti, į tekstilės konteinerį. Šiuo metu dirbame su mokslininkais ir planuojame iš sudėvėtų kojinių gaminti kitus produktus. Norime uždaryti šią grandinę, kuri svarbi kiekvienam prekės ženklui. Planuojame gaminti skalbimui skirtus maišelius, kurie apsaugotų nuo mikroplastiko, batus iš perdirbtų medžiagų, bendradarbiauti su vandens sporto komandomis, muziejais, dalyvauti ekologijos renginiuose, šviesti visuomenę. Kojinės – tik pradžia, tad kviečiame jus tapti mūsų prekės ženklo dalimi ir sprendimu plastiko problemai.</p>		



<b>VERSLININKAS</b>	
Verslininko Vardas ir Pavardė:	<b>Darija Ilevičiūtė-Zaveckienė</b> - viena iš bendrovės „ŪKAI“ steigėjų ir kūrybos direktorė.
Trumpa biografija:	
Darija Ilevičiūtė-Zaveckienė Vilniaus kolegijoje studijavo reklamos vadybą. Studijų metu ji dirbo pardavimų srityje. Šiuo metu domisi įvairiomis tvariomis medžiagomis ir inovacijomis, mados ateitimi. Taip pat palaiko dialogą su mokslininkais dėl sukurtų kojinių alternatyvų pritaikant žiedinės ekologijos ir ekonomikos principus.	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>	
<b>Aprašymas:</b>	
Nors plastikas turi daugybę vertingų panaudojimo būdų, mes tapome priklausomi nuo vienkartinio plastiko, o tai kelia rimtų pasekmių aplinkai. Visame pasaulyje kas minutę nuperkama milijonas gėrimų plastiko buteliuose, o kasmet visame pasaulyje panaudojama iki 5 trilijonų vienkartinį plastiko maišelių. Iš viso pusė viso pagaminto plastiko skirta vienkartiniam naudojimui ir vėliau yra išmetama. Plastiko atliekos šiais laikais gamtoje tokios dažnos, kad mokslininkai net teigia, jog jos galėtų būti geologinis Antropoceno eros indikatorius. Šiais laikais kasmet pagaminame apie 300 milijonų tonų plastiko atliekų. Mokslininkų skaičiavimais, nuo ankstyvųjų 1950-ųjų buvo pagaminta daugiau kaip 8.3 milijardai tonų plastiko. Apie 60 proc. šio plastiko atsidūrė arba sąvartynuose, arba gamtoje.	
<b>Sprendimas:</b>	
NUO KO VISKAS PRASIDĖJO? Pagrindinė verslo idėja buvo sukurti išskirtines kasdienes kojines. Laikui bėgant Darija ir jos vyras <i>suprato</i> , kad nori, jog jų produktai turėtų teigiamą poveikį aplinkai visai Žemei ir žmonėms. Po ilgų paieškų jiems pavyko atrasti siūlus, pagamintus iš perdirbtų plastiko butelių. Jie atliko keletą bandymų ir pasirinko medžiagą, kuri suteikė didžiausią komfortą kojoms, tačiau taip pat užtikrino kojinių ilgaamžiškumą. Norėdami sumažinti plastiko suvartojimą, jie ėmė bendradarbiauti su Plastiko banku. Tai reiškia, kad vos viena pora kojinių „ŪKAI“ klientas neigiamą poveikį aplinkai sumažina 51 plastiko buteliu. 2020-11-15 bendrovė „ŪKAI“ sėkmingai užbaigė sutelktinio finansavimo projektą ir yra labai laimingi, žinodami, kad jų idėja ir produktas žmonėms reikalingi ir vertinami! Iš viso projektu buvo sumažinta 55 590 plastiko butelių!	
Tačiau kojines – tik pradžia. „ŪKAI“ planuoja gaminti maišelius skalbimui, kurie apsaugotų nuo mikroplastiko, iš perdirbtų medžiagų pagamintus batus, bendradarbiauti su vandens sporto komandomis, muziejais, dalyvauti su ekologija susijusiais renginiais. Šiuo metu „ŪKAI“ ikūrėjai kalbasi su mokslininkais apie tai, kaip galėtų paversti nebenaudojamas kojines kitais produktais!	
Mes mylime Žemę ir tikime, kad kasdieniai sąmoningi mūsų atliekami žingsniai gali padaryti mūsų planetą švaresnę, o ateitį – šviesesnę. MAŽAS ŽINGSNELIS. DIDELIS POKYTIS.	
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar žinote, kiek plastiko atliekų kasdien/ kasmet pagaminama visame pasaulyje?</li> <li>- Kiek procentų visų kada nors pagamintų plastiko atliekų buvo perdirbta / sunaikinta / užkasta, sukaupta sąvartynuose ar gamtoje?</li> <li>- Kaip galėtumėte apibūdinti tvarius produktus? Kokiomis savybėmis jie pasižymi?</li> <li>- Kokiais novatoriškais būdais galima panaudoti perdirbtą plastiką? Pamažtykite ir pasidalinkite idėjomis.</li> </ul>	
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.ukai.eu">https://www.ukai.eu</a></li> <li>• <a href="https://www.unep.org/interactive/beat-plastic-pollution/">https://www.unep.org/interactive/beat-plastic-pollution/</a></li> <li>• Filmai: “Seaspiracy”, “A plastic Ocean”.</li> </ul>	



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr 2</b>		<b>Lietuva</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Aplinkos taršos mažinimas. Transporto spūsčių mažinimas.</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	<b>UAB „RUBBEE“</b>	
Pramonės šaka:	Inžinerija	
Darbuotojų skaičius:	5	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>UAB „Rubbee“ - tai įmonė projektuojanti, gaminanti ir pardavinėjanti belaides elektrines dviračio pavaras. Šios pavaros bet kurį dviratį gali paversti elektriniu ir paskatinti žmones atsisakyti taršių automobilių. Pavara sveria nuo 2.8 iki 4.0 kg, priklausomai nuo akumuliatorių komplektacijos. Pilnai įkrovus įrenginį, galima nuvažiuoti iki 45 km. Važiuojant įjungus variklį ir minant pedalus, belaidis mynimo daviklis fiksuoja mynimo greitį ir Rubbee programinė įranga atitinkamai pritaiko variklio galią prie dviratininko poreikių. Rubbee X taip pat turi regeneracinį stabdymą, modulinę baterijų sistemą, patentuotas prispaudimo bei greitojo užrakto sistemas. Gaminys taip pat turi išmaniąją aplikaciją, per kurią galima reguliuoti elektrinės pagalbos parametrus bei stebėti įrenginio duomenis.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:	<b>Gediminas Nemanis - UAB „Rubbee“ generalinis direktorius ir įkūrėjas.</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Gediminas Nemanis - UAB „Rubbee“ generalinis direktorius ir įkūrėjas. Kauno technologijos universitete bakalauro studijose studijavo mechatronikos specialybę, o magistro studijose gilinasi į marketingo specialybę. Didelio susidomėjimo užsienyje sulaukusio „Rubbee“ produkto prototipas gimė Kaune, aktyviai dviračiu važinėjančio ir konstruoti mėgstančio, tuo metu dar studento, Gedimino Nemanio garaže. Nuo mažens mėgęs aktyvų gyvenimo būdą bei konstravimą, Gediminas garaže konstravo elektrinius paspirtukus, buvo pagaminęs dviratį su elektros varikliu, reaktyvinį variklį bei kitus įvairius išmanius prietaisus. Smalsumo vedamas vaikiną savo reikmėms sukūręs elektrinę pavarą suprato, kad patobulinus įrenginį, jį galima paversti paklausia preke. Tikėjimas savo idėja jauną, atkaklų ir verslų jaunuolį skatino judėti pirmyn ir tobulinti savo sumanymą iki verslo idėjos.</p> <p>Gediminas savo idėją pasiūlė bendrovės „Elinta“ vadovui, netrukus prie jo prisijungė dar du bendražygiai. Kauniečių trijulė ilgai dirbo, išbandė ne vieną elektrinės pavaros prototipą, kol gimė pirmoji „Rubbee 1.0“ pardavimui skirta produkto versija, kurią 2013 metais pristatė „Kickstarter“ minios finansavimo platformoje. Vėliau buvo gaminamos ir platinamos „Rubbee 2.0, 2.5, 3.0“ gaminio versijos. 2017 metais įmonė pritraukė rizikos kapitalo fondo iš Lenkijos investiciją naujo produkto sukūrimui. 2019 metais naujasis „Rubbee X“ gaminio konceptas buvo pristatytas antrame „Kickstarter“ minios finansavimo projekte. 2020 metais įmonė pritraukė Lenkijos įmonės investiciją produkto komercializavimui Kinijoje. Šiuo metu naujausia „Rubbee X“ gaminio versija yra platinama daugumoje Europos Sąjungos šalių bei Australijoje ir Naujojoje Zelandijoje. Taip tuometinis Kauno Technologijos universiteto studentas Gediminas Nemanis iš Lietuvos, savo sukurta elektrinę dviračio pavarą „Rubbee“ paverė vienu sėkmingiausių startuolių Lietuvoje.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<b>Gamtos tarša.</b>		
<p>Šiandien pasaulyje galybė automobilių ir kitų transporto priemonių. Vien automobilių tarša sudaro maždaug 75% visos <u>oro taršos</u>. Deja, bet skaičiai vis auga, atsiranda vis daugiau automobilių, todėl daugėja ir jų išmetamo kuro kiekis, kuris kenksmingas aplinkai. Transporto priemonių išmetamos dujos sukelia šiltnamio efektą ir skatina globalinį atšilimą.</p>		
<b>Eismo spūstys.</b>		
<p>Piko valandomis gatves užplūsta gausūs transporto srautai, sudarydami nepravažiuojamus kelius ir sankryžas, kurie kelyje vairuotojus priverčia praleisti vis daugiau laiko.</p>		
<b>Automobilių parkavimo vietų trūkumas.</b>		
<p>Lietuvoje daugybėje daugiabučių namų rajonuose gan opi problema – automobilio parkavimo vietų trūkumas dėl perpildytų daugiabučių stovėjimo aikštelių. Daugiabučių gyvenamųjų namų rajonai buvo projektuoti laikais, kuomet automobilių srautai nebuvo tokie dideli. Metams bėgant, gyventojų įpročiai keitėsi. Šiais laikais vienas namų ūkis turi ne po vieną transporto priemonę.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<b>Gamtos taršos mažinimas.</b>		
<p>Siekiant gamtos taršos mažinimo, taršų automobilį iškeisti į dviratį - puikus sprendimas. Važinėjant dviračiu ne tik nekenkiama gamtai, tačiau gerėja sveikata ir bendra savijauta. Jeigu visi į darbus važinėtu dviračiais, oro tarša ženkliai sumažėtų. Didesniems atstumams mieste įveikti UAB „Rubbee“ elektrinė pavara – puikus sprendimas. Pilnai įkrovus įrenginį galima nuvažiuoti 45 km. Atsižvelgiant į tai, jog vidutinė kelionė dviračiu</p>		



Europos Sąjungoje yra mažiau nei 5 km, „Rubbee“ nuvažiuojamo atstumo užtenka kelių dienų kasdienėms kelionėms.

**Eismo spūsčių mažinimas.**

Atstumai miestuose yra įveikiami greičiau važiuojant dviračiu nei automobiliu. Tokiu būdu prisidedant ne tik prie gamtos taršos mažinimo, laiko taupymo, bet ir fizinės sveikatos gerinimo. Šiuo metu didžiuosiuose Lietuvos miestuose tvarkoma dviračių takų infrastruktūra, sukurianti palankias sąlygas susisiekimui dviračiais. Didesniems atstumams mieste įveikti „Rubbee“ elektrinė pavara – puikus sprendimas.

**Portabilumas.**

UAB „Rubbee“ pavara bet kūrį dviratį per 1 minutę gali paversti elektriniu nenaudojant nei vieno laido. Pavara sveria nuo 2.8kg., tad ją, nuėmus nuo dviračio, patogiai galima neštis su savimi bet kur.

**Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:**

- Gamtos tarša.
- Oro tarša.
- Alternatyvos taršiam transportui.
- Fizinio aktyvumo skatinimas.
- Eismas didmiesčiuose.
- Pomėgių išvystymas iki verslo idėjos.

**Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:**

- <https://www.rubbee.co.uk>
- <https://visit.kaunas.lt/lt/naujienos/isradejas-gediminas-nemanis-imonei-augant-geriausios-darbo-vietos-lieka-kaune/>
- <https://www.lrytas.lt/verslas/sekmes-istorijos/2013/09/24/news/kaunietis-garaze-isrado-dvirati-ir-verziasi-i-pasaulio-rinkas-4832344/>



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr 3</b>		<b>Lietuva</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Tvarūs produktai ir sprendimai.</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„ <b>SOLIDU cosmetics</b> ”	
Pramonės šaka:	Kosmetika	
Darbuotojų skaičius:	Iki 10 darbuotojų.	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>	<p>„SOLIDU“ – tai aplinkai draugiški kietieji šampūnai, kondicionieriai, muilai, pagaminti Lietuvoje. Įmonės šūkis - Be vandens. Be plastiko. Koncentruota ir solidu.</p> <p>„SOLIDU“ produktai yra sukurti Lietuvoje vadovaujantis „zero-waste“ ir atsakingo vartojimo principais. Nors kasdienėse plaukų priežiūros priemonėse yra iki 80% vandens, „SOLIDU“ pagaminti tik iš koncentruotų aktyviųjų komponentų, todėl šiems produktams nereikia plastikinės pakuotės. Aplinkai draugiškus „SOLIDU“ produktus kuriame galvodamos apie gamtą ir žmogų: „SOLIDU“ yra efektyvūs ir patogūs naudoti, praturtinti odai ir plaukams naudingais aliejais, augalų ekstraktais bei natūraliais eteriniais aliejais.</p> <p>Iš bambuko drožlių, krakmolo ir natūralios anglies gaminamos „SOLIDU“ pakuotės neturi nei plastiko, nei popieriaus, o žemėje ar komposte jos suyra per 45 dienas.</p> <p>Lietuviškoje įmonėje pagaminti kietieji šampūnai ir balzamai sveria 60 gramų. Remiantis vartotojų atsiliepimais ir stebėjimais - vieną kietojo šampūno gabaliuką galima prilyginti standartiniam šampūno buteliukui, įvertinus skalsumą ir produkto vartojimo trukmę.</p> <p>2021 metais minint „Žemės dieną“ įmonė skelbė akciją, kad kiekvienas pirkėjas pateikęs 1 užsakymą, įmonę įpareigoja pasodinti vieną medį Lietuvos teritorijoje (1 užsakymas = 1 pasodintas medis).</p> <p>Įmonė savo veiklą pradėjo 2017 metais.</p>	
		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:	<b>Vaiva Žvirblytė - „SOLIDU” įkūrėja.</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>	<p>Vaiva Žvirblytė studijavo kinų kalbą ir ilgokai Kinijoje dirbo vertėja. Taip pat užsiėmė verslo konsultacijomis bei pardavimais. Yra dirbusi ir patirtį kaupė verslo, pardavimų, marketingo ir vertimų srityse. Prieš imantis verslo, Vaiva neturėjo patirties nei gamybos, nei chemijos, nei grožio srityse. Suprasti, kaip vyksta gamybos procesai – Vaivai buvo kiek sudėtinga, tačiau iššūkių nevengianti mergina į viską žiūrėjo kūrybiškai ir išradingai. Veiklos pradžia Vaivai buvo kupina eksperimentų. Tačiau komandai pasipildžius chemijos išsilavinimą turinčia merginai, procesai pasidarė užtikrintesni. Šiuo metu įmonės komandą sudaro iki 10 talentingų ir kūrybingų žmonių.</p>	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<b>Plastiko tarša.</b>	<p>Pasauliui skęstant plastike, turime ieškoti alternatyvų mums gerai pažįstamiems vonios produktams. Skaičiuojama, jog plastikiniam šampūno buteliukui suirti reikia net 500 metų.</p>	
<b>Sprendimas:</b>		
<b>1.Vandens išteklių tausojimas.</b>	<p>Nors kasdienėse plaukų priežiūros priemonėse yra iki 80% vandens, „SOLIDU“ pagaminti tik iš koncentruotų aktyviųjų komponentų, todėl šiems produktams nereikia plastikinės pakuotės. Aplinkai draugiškus „SOLIDU“ produktus kuriame galvodamos apie gamtą ir žmogų.</p>	
<b>2.Plastiko taršos mažinimas.</b>	<p>„SOLIDU” produktai yra sukurti Lietuvoje vadovaujantis „zero-waste“ ir atsakingo vartojimo principais. Aplinkai draugiška pakuotė.</p> <p><b>NATŪRALU IR SAUGU.</b> „SOLIDU“ pakuotė yra be plastiko ir be popieriaus: ji pagaminta iš krakmolo, bambuko ir natūralios anglies. Bambukas – tai viena tvariausių medžiagų, nes jis gali augti net po metą į dieną!</p>	





Dėžutės juoda spalva išgaunama iš natūralios anglies ir be sintetinių dažų. Žemėje ar komposte šios pakuotės suyra per 45 dienas.

**PAKARTOTINAI PANAUDOTA.** Šioms pakuotėms pagaminti buvo naudojamas ne šviežias, o antram gyvenimui prikeltas bambukas – tai bambuko drožlės, atliekančios lazdelių gamyboje.

**KOMPOSTUOJAMA.** Žemėje ar komposte „SOLIDU“ pakuotė suirs per 45 dienas. Taip, teisingai – pakuotę galima tiesiog užkasti žemėje ir ji ne tik nekenks, bet ir bus naudinga dirvai. Kadangi dėžučių pagrindą sudaro krakmolos, jos suirdamos gali būti naudingos augalams kaip trąšos ar net naudojamos kaip priedas į pašarus. Juk krakmolos – tai maistas.

**PAKUOTĖS GYVENIMO PABAIGA.** Rekomenduojame prieš kompostuojant nuo pakuotės nuplėsti popierines etiketes. Nors jos gaminamos be jokio plastiko, tačiau dėžutė be popierinių etikečių suirs greičiau. Etiketes atiduokite perdirbti kartu su popieriumi. Pakuotę įdėkite į kompostą arba užkaskite žemėje. Neišmeskite pakuotės į šiukšliadėžę su buitinėmis atliekomis, nes patekusi į sąvartynus, ji suirs kur kas lėčiau, nei kompostuojama namų sąlygomis.

### **3.Tvarus transportavimas, pristatymas.**

**PREKIŲ SIUNTIMAS.** Visas internetu įsigytas prekes pirkėjai gauna pakuotėse be plastiko. Prekės pakuojamos tik į popieriaus vokus ar dėžutes. Užsakymui parenkama mažiausia įmanoma pakuotė, kad be reikalo nebūtų eikvojama vieta kurjerių furgonuose. Taip pat antrą kartą panaudojamos iš tiekėjų gautos pakuotės, tad pirkėjai siuntą gali gauti ir panaudojoje dėžėje. Užpildams, kurių kartais prireikia, jog būtų apsaugomos prekės siuntimo metu, taip pat naudojamos antrinės medžiagos arba popierius. Niekada nenaudojamas naujas plastikas! Pirkėjai siuntoje negauna popierinių sąskaitų, važtaraščių ar kitų dokumentų, siekiant be reikalo nešvaistyti popieriaus. Visi dokumentai pateikiami elektroniniu formatu elektroniniu paštu, kuris nurodomas registruojant pirkimą internetu.

#### **Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:**

- Plastiko tarša (statistika, faktai).
- Tvarūs sprendimai (kosmetikos produktai, pakuotės, logistika).
- Kaip galėtume būti tvaresni?

#### **Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:**

- <https://soliducosmetics.com/?lang=lt>
- <https://www.zmones.lt/naujiena/kietosios-kosmetikos-pradininkams-solidu-tvarias-idejas-lietuvoje-pavyko-paversti-madingomis.a3420a9b-f592-11e9-9fe0-aa000054c883>
- <https://www.delfi.lt/verslo-pozitrus/pagaminta-lietuvoje/madinga-versla-isukusios-merginos-sluostonosi-tradiciniams-gamintojams.d?id=86187727>
- Filmas: “Seaspiracy” <https://www.seaspiracy.org>
- Filmas: “A plastic Ocean” <https://www.youtube.com/watch?v=6zrn4-FfbXw>



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 4</b>		<b>Nyderlandai</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Plėtimosi dilema	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Pottle”	
Pramonės šaka:	Perdirbimas	
Darbuotojų skaičius:	3	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Pottle“ yra novatoriškas startuolis iš Fryzijos, turintis gerai žinomą misiją „pagerinti pasaulį“ kuriant vertę iš atliekų. Mūsų socialinėje „Pottle“ gamykloje vyno butelius perdirbame į naujus produktus. Mes visi turime įnešti savo indėlį, gamindami mažiau atliekų. Bet kaip tai padaryti? Šiais laikais neįmanoma nueiti į prekybos centrą negrįžus namo su daugybe plastiko. Ir neilgai trukus visos šios pakuotės atsiduria šiukšliadėžėje. Tas pats pasakytina apie stiklo atliekas. Pavyzdžiui, tuščią vyno butelį metame tiesiai į stiklui skirtą konteinerį. Tai keista, nes alaus butelius pakartotinai naudojame iki 20-30 kartų. Tai mus įkvėpė įkurti „Pottle“. Su „Pottle“ norime suteikti stiklo atliekoms „naują gyvenimą“. Mūsų gaminiai yra pagaminti iš atliekų, yra pilnai perdirbami ir taip pat iš tikrųjų traukia akį. Tokiu būdu stiklo atliekoms suteikiame naują paskirties vietą apvalaus puodelio, stiklo, žvakės ar vazos pavidalu. Taip ne tik išvengiame stiklo atliekų, bet ir siūlome alternatyvą netvarioms pakavimo medžiagoms. Kartu mes galime pakeisti šiuos įpročius. „Pottle“ nori prisidėti prie to, kaip mes elgiamės ir koks yra mūsų požiūris į atliekas.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:	Remco Krol & Jesse Alkema - „Pottle“ įkūrėjai.	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Remco Krol yra ne tik specialistas dirbantis su klausos sutrikimus turinčiais žmonėmis, bet ir vienas iš „Pottle“ įkūrėjų, nes jis nori panaudoti savo energiją teigiamiems pokyčiams. Jesse Alkema yra žinomas Leeuwarden, dėl jo darbo „Brownies and Downies“. „Brownies and Downies“ yra koncepcija, kuomet maistas gaminamas ir nakvynė suteikiama žmonių, turinčių dauno sindromą. Be darbo „Brownies and Downies“, jis kartu su Remco įkūrė „Pottle“, nes: „tikime, kad būnant geros nuotaikos, asmeninis augimas ir jausmas, kad esi svarbus, didina savigarbą ir pasitikėjimą. Manome, kad tai yra stipresnio ir laimingesnio asmens pagrindas, kad būtų galima žengti žingsnius vertingesnio gyvenimo link”.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Kai „Pottle“ toliau augs, jie gali augti vis daugiau. Tačiau „Pottle“ žavesys ar stiprybė yra tai, kad jie bendradarbiauja su vietiniais viešbučiais, restoranais ir kavinėmis. Šiose įmonėse jie surenka tinkamus butelius. Taigi, jei jie nori plėstis į kitus miestus, jie turi turėti ir centrą. Ar renkatės augti neribotai, bet prarandate tai, kas padarė jus ypatingu, ar ribojate savo augimą?</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Sprendimas nepriimtas, nes „Pottle” dar nepradėjo veikti. Tačiau pagrindinė mintis yra išlaikyti „Pottle” žavesį (ar stiprybę) labiau nei plėstis.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koks yra tikslas? Plėstis kiek įmanoma daugiau ar būti mažiems, bet tokiais kokiais norite?</li> <li>- Ar yra būdas būti dideliu ir mažu tuo pačiu metu?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://pottle.nl/">https://pottle.nl/</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 5</b>		<b>Nyderlandai</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Festivalio dilema	
<b>ORGANIZACIJA:</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Welcome to the Village“	
Pramonės šaka:	Laisvalaikis ir renginiai	
Darbuotojų skaičius:	∞	
Bendras įmonės aprašymas: „Welcome to the Village“ – tai vieta, kur koncertuoja garsūs atlikėjai, o taip pat čia atrandami nauji talentai. Tačiau tai ne tik muzikos, bet ir teatro, inovacijų, meno, šokio, maisto ir dizaino festivalis. Festivalio organizatoriai bendradarbiauja su nemažai vietinių maitinimo įstaigų ir ūkininkų, dirba su savanoriais, kurie stato savo scenas, o festivalio projektavimo tikslais jie dirba su žmonėmis iš dienos priežiūros programų ir su senjorais. Ir, žinoma, jie visi užsuks pasižiūrėti galutinio rezultato.		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	Wytse Dijkstra - „Welcome to the Village“ generalinis direktorius.	
Trumpa biografija: Tai, ką gaunate, kai samdote Wytse, yra energija. Nesvarbu, ar jis būtų scenoje, kaip vedantysis, ar kūrybinio proceso metu, kuriam jis meniškai vadovauja ar kitokia veikla. Energija viską vesti paskui save. Energija nukreipti visus ta pačia kryptimi. Energija imtis iniciatyvos. Ir energija, kad procesas vyktų. Wytse išjudina procesą pasakodamas istorijas. ( <a href="https://www.linkedin.com/in/wytse-dijkstra799/">https://www.linkedin.com/in/wytse-dijkstra799/</a> )		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b> Festivalis siekia būti draugiškas aplinkai ir išbandyti naujus projektus ir iniciatyvas. Bendras tikslas – festivalio metu išbandyti naujus dalykus, kurie gali padėti kurti geresnį pasaulį. Tačiau dilema yra tokia: festivalio organizavimas – net jei nori būti „žalias“ ir ekologiškas – visada palieka maisto pėdsaką. Taigi, kur yra ta plona riba tarp gamtai draugiškos šventės organizavimo, siekiant įkvėpti žmones, ir neorganizuojant nieko, tokiu būdu neteršiant gamtos, bet ir neskatinant žmonių sąmoningumo.		
<b>Sprendimas:</b> Nuspręsta, kad festivalis bus organizuojamas. Sprendimas labiau apima procesą. Normos ir vertybės yra: žmonės, planeta ir klestėjimas.		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar yra alternatyvų pasiekti tą patį skaičių žmonių neorganizuojant festivalio?</li> <li>- Ar festivalio organizavimas reikalingas norint kelti žmonių sąmoningumą?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://welcometothevillage.nl/">https://welcometothevillage.nl/</a></li> <li>• <a href="https://cleanriver.com/blog-plan-eco-friendly-event/">https://cleanriver.com/blog-plan-eco-friendly-event/</a></li> <li>• <a href="https://greenfestivals.ca/">https://greenfestivals.ca/</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr 6</b>		<b>Vokietija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Kaip pasiekti, kad įmonės steigimas būtų tvarus?</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	<b>“HERBSOM” odos priežiūra (Herbsom / Ili Skincare)</b>	
Pramonės šaka:	Grožis ir sveikatos priežiūra	
Darbuotojų skaičius:	3	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>"Herbsom" buvo įkurta 2019 m. Du įkūrėjai suprato, kad daugelis žmonių norėtų turėti natūralią, o ne cheminę odos priežiūros priemonę, kurią jie galėtų visiškai kontroliuoti ir skaidriai valdyti, t. y. galėtų nuspręsti, kokios sudedamosios dalys ir kokiais kiekiais į ją patenka. Taigi "Herbsom" siūlo individualizuojamą natūralią kosmetiką, pritaikytą jūsų asmeniniams odos poreikiams. Klientas gali nuspręsti, kokių natūralių aliejų ir ekstraktų įtraukti į savo gaminius.</p> <p>Kol kas "Herbsom" yra maža šalis ir tik neseniai pristatė pirmuosius savo produktus. Todėl šiuo metu abu įkūrėjai turi priimti visus sprendimus, kad nustatytų įmonės ateities kelią, ir labai stengiasi tai daryti atsakingai ir laikydamiesi etikos principų.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:	<b>Alica Klemm ir Katrin Fesenmeyer - įmonės įkūrėjos.</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Alica ir Katrin yra dvi įmonės įkūrėjos. Jos susipažino universitete ir jas vienija idėjos, kaip sukurti geresnę, tvaresnę ir skaidresnę grožio ir sveikatos priežiūros pramonę. Abi jos studijavo rinkodarą, todėl turi daug žinių apie verslą, bet mažiau - apie chemiją. Todėl jiems prireikė visos bendros aistros, kad galėtų gilintis į gamybos iššūkius, su kuriais susiduria jų pramonė.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Abu įkūrėjos labai rūpinasi aplinkosauga. Jos žinojo, kad kiekvienas naujas produktas reiškia naują taršą, nes kiekvienas naujas produktas - tai papildomos atliekos ir tarša, susidaranti gaminant, pakuojant ir pristatant. Nors jos žinojo, kad jų galutinis gaminytis bus ekologiškas, įmonės įkūrimo dienomis jos daug dienų praleido galvodamos, kaip užtikrinti, kad visas gaminių kūrimo ir pristatymo procesas taip pat nekenktų klimatui.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Siekdamos įveikti šiuos rūpesčius, abi įkūrėjos nuo pat pradžių ėmė ieškoti aplinkai nekenksmingų sprendimų visiems gamybos etapams. Tai reiškia, kad tam tikrais etapais jos patiria didesnes išlaidas, tačiau galiausiai tai jiems padeda tiekti savo gaminius ramia sąžine.</p> <p>Taip jos atrado daug aplinkai draugiškų sprendimų, apie kurių anksčiau kartais net nežinojo, pvz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● perdirbtų pakuočių naudojimas</li> <li>● perdirbtų gamybos medžiagų, pavyzdžiui, perdirbtos klasės ir kartono, naudojimas</li> <li>● gaminti vietoje ir naudoti vietinius ingredientus, o ne importuoti iš viso pasaulio.</li> <li>● naudokite ekologišką pristatymą (pvz., "DHL GoGreen").</li> <li>● kompensuokite išmetamųjų teršalų kiekį, aukokite organizacijoms</li> <li>● Supažindinkite klientus su aplinkosauginiu sąmoningumu ir pateikite idėjų, kaip sumažinti savo atliekų kiekį.</li> </ul> <p>Nors tai ne visada lengva ir pigu, tačiau tai padeda "Herbsom" tapti aplinkai draugiška įmone. Tai skiriasi nuo daugelio kitų įmonių, ypač kosmetikos pramonės srityje. Tai ne tik padeda steigėjams būti patenkintiems savo vizija, bet netgi suteikia jiems papildomą pardavimo pranašumą, nes klientai žino, kad perka iš etiškos įmonės!</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar taip pat manote, kad nauji produktai ir (arba) verslumas kenkia aplinkai? Jei taip, kokios būtų jūsų idėjos šiai problemai spręsti? Jei ne, tai kodėl ne?</li> <li>- Apžvelgę veiksmus, kurių ėmėsi steigėjai: Ar sutinkate su visomis idėjomis? Kurios iš jų jus nustebino? Ar galima būtų padaryti dar daugiau?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="http://www.herbsom.de">www.herbsom.de</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ Nr. 7</b>		<b>Graikija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Riešutų ciklas, drabužių dažymas naudojant natūralius riešutų dažus.	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„TERNUA”	
Pramonės šaka:	Drabužių gamyba	
Darbuotojų skaičius:	+200	
Bendras įmonės aprašymas:		
<p>„Ternua“ įkurta 1995 m. Ispanijoje (Mondragon, Gipuzkoa). Įmonė gamina aukštų techninių charakteristikų drabužius, skirtus lauko veiklai vyrams, moterims ir vaikams, skirta bet kokiai veiklai lauke: alpinizmui, bėgimui takais, žygiams ir daug daugiau. Jie gamina drabužius laikantis savo principų, tvariai naudojant perdirtas medžiagas, ir save apibūdina kaip „įsipareigojusį ir tvarų prekės ženklą, saugantį planetą ir žmones iš perspektyvos, atspindinčios abiejų tarpusavio ryšį“. „Ternua“ vertybės yra susijusios su buvimo lauke dvasia susijusia su gamta, medžiagų ir procesų naujovėmis, su funkcinio daugiatiaksliu dizainu, tvarumu ir aukščiausios klasės gamybos procesu.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	Eduardo Uribesalgo Altuna – „Ternua“ įkūrėjas, inovacijų direktorius.	
Trumpa biografija:		
Turėdamas daugiau nei 30 metų patirtį šiame sektoriuje, ponas Uribesalgo yra „Ternua“ ir „Astore“ prekių ženklų įkūrėjas ir daugelį metų buvo prekių ženklų rinkodaros ir produkcijos direktorius, o dabar dirba inovacijų direktoriumi.		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<b>Aplinkosaugos dilema drabužių pramonėje</b> , turi dvi puses:		
A) „Cider house“ yra tradicinis restoranas Baskų krašte (Ispanija), kuriame per metus apsilanko apie 20 000 lankytojų. Šiame tradiciniame ir kaimo kraštovaizdyje įprastas desertas yra riešutai, kurių bendras apytikslis suvartojimas kasmet siekia 55 000 kilogramų, todėl susidaro didelis kiekis lukštų pavidalo atliekų, kurias kiekvienas restoranas išmeta be jokio papildomo apdoravimo.		
B) Tuo pačiu metu „Ternua“ gamina drabužius pramoniniu būdu, kai drabužiams dažyti naudojami pigūs sintetiniai dažai, laikantis standartinės pramonės praktikos. Šių dažų kaina yra ne piniginė, o ekologinė, nes jie prisideda prie planetos taršos.		
Be to, „Ternua“ klientai (daugiausia vidutinės ar didelės pajamas gaunantys sportą ir gamtą mėgstantys žmonės) reikalauja ekologiškesnių ir tvaresnių drabužių, nes prekės ženklas savo prekės ženklo strategiją skiria tvarumui ir rūpinimuisi planeta. Tačiau pramonės realybė yra toli nuo šių teiginių.		
Taip pat turime atsižvelgti į tai, kad bet kokių tokio masto procesų keitimas tokiu dideliu mastu, kaip šis, reiškia nemažą investiciją su neaiškiais rezultatais.		
<b>Sprendimas:</b>		
Atsižvelgdama į tai, įmonė nusprendė bendradarbiauti su kiekviena atskira sidro gamybos įmone, be kitų smulkių žemės ūkio bendrovių, ir rinkti riešutų atliekas, kad būtų galima jas saugoti, apdoroti ir paversti biosintetiniais dažais, kurie yra pilnai atsekami, gaunami iš žemės ūkio atliekų ir natūralių žolelių. Šiuo žingsniu „Ternua“ gali siekti švaresnės ir aplinką tausojančios gamybos, prisidedančios prie žiedinės ekonomikos.		
Proceso metu jie taip pat išsiaiškino, kad žaliavų iš natūralių atliekų naudojimas neturi neigiamos įtakos dažų gamybai. Vienintelis išspėjimas yra tas, kad šio proceso metu gaunamos spalvos apsiriboja molio rudomis spalvomis.		
Apskritai, imdamasi iniciatyvos sprendžiant aplinkos dilemą, „Ternua“ prisideda prie žiedinės ekonomikos savo gimtajame regione, kartu mažindama atliekas, prisidedama prie naujovių ir didindama tvarų sąmoningumą vienoje iš labiausiai aplinką teršiančių pramonės šakų.		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodėl jūsų manymu „Ternua“ nusprendė imtis tokių inovacijų?</li> <li>- Kur dar galima būtų panaudoti riešutus?</li> <li>- Ar dėvėtumėte tokius drabužius taip prisidedant prie tvarumo?</li> <li>- Ar galite įsivaizduoti bet kokį panašų bendradarbiavimą jūsų regione?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.ternua.com/com/sustainability-nutcycle">https://www.ternua.com/com/sustainability-nutcycle</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr 8</b>		<b>Graikija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Vandeniliu varomi dronai</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	<b>„DRONAK” GRUPĖ</b>	
Pramonės šaka:	Auštųjų technologijų inžinierija	
Darbuotojų skaičius:	10	
<b>Įmonės aprašymas:</b>		
<p>„DRONAK" (Bilbao, Baskų kraštas, Ispanija) susikūrė 2015 m. draugų grupei įsigijus droną ir supratęs, kad jis sužavėjo aplinkinius ir kad tai galėtų būti rinkos niša, kurią galima išnaudoti. Įmonė buvo sukurta pagal "taupaus startuolio" verslo modelį su pirmuoju prekės ženklu DRONAK PROFESSIONAL ir kasmet organiškai plėtėsi su naujais prekės ženklais po DRONAK GROUP vardu, reinvestuodama pagrindinių produktų pajamas į naujus prekės ženklus. Be kitų iniciatyvų ir išorinio bendradarbiavimo, „Dronak" bendradarbiauja su Baskų krašto universitetu (UPV/EHU) rengiant magistrantūros studijas, kuriose daugiausia dėmesio skiriama dronų pilotavimui su filmavimo funkcija. Be to, „Dronak" yra gavęs nemažai apdovanojimų už inovatyvumą, gerąją pramonės praktiką ir socialinį poveikį.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:	<b>Favia Silva - įmonės vadovė</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Silva Favia dirbo su Europos ir Brazilijos įmonėmis, padėdama joms internacionalizuotis, taip pat įkūrė ir vadovavo įmonėms tokiuose sektoriuose kaip architektūra, gastronomija, mada ir technologijos, kurios šiuo metu yra jos aistra. Ji taip pat yra moterų teisių atstovė ir aktyvistė, rengia konferencijas apie verslo kūrimą ir gebėjimų ugdymą.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<b>Mažiau aplinką teršiančių dronų inovacijos.</b>		
<p>Per pastarąjį dešimtmetį dronai vis labiau populiarėjo ne tik dėl savo pramoginės ar militaristinės panaudojimo galimybių, bet ir dėl jų naudingumo įvairiuose sektoriuose, nes dronų pagalba galima atlikti topografinius tyrimus, rinkti HD vaizdinę informaciją ir kt. Todėl masinės jų gamybos ir nuolatinių naujovių poreikis yra vis didesnis, o šio sektoriaus įmonės, norėdamos išlikti versle, turi nuolat tobulėti ir atsinaujinti.</p> <p>Tačiau, kaip ir bet kuriam kitam įrenginiui, dronams veikti reikia energijos, kuri paprastai yra elektros energija. Dažniausiai elektra varomų transporto priemonių baterijos yra gaminamos iš ličio, o jų gavyba iki galutinio produkto yra ilgas ir taršus procesas, turintis įtakos ne tik aplinkai, bet ir pavojingas darbas, kuris dažniausiai atliekamas besivystančiose šalyse ir susijęs su įvairaus lygio, su darbu susijusia, rizika. Nors pirkėjai ir atitinkamos suinteresuotosios šalys pripažįsta, kad šis procesas nėra idealus, jis nesumažina šios medžiagos (ličio) poreikio.</p> <p>Kita vertus, tvarių ar perdirbtų medžiagų, iš kurių gaminami dronai, tyrimai jau daugelį metų yra sektoriaus įmonių dėmesio centre. Pavyzdžiui „DRONAK" sukūrė ekologišką droną, kurio 78 proc. pagaminta iš biologiškai suyrančių medžiagų, tačiau šios naujovės nepasiekia energijos sistemos, kabelio ir akumuliatorių, kurių specifiniai poreikiai yra didesni nei kitų drono dalių.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>„DRONAK" nusprendė investuoti į vieną iš nedaugelio dronų dalių, kurią dar reikėjo išspręsti, kad jų dronai taptų dar ekologiškesni. Siekdami šio tikslo, jie sukūrė naujas vandenilio baterijas, kurios yra ne tik 100 % ekologiškos, nes daug vandenilio pagaminama likutiniuose vandenyse arba saulės baterijose, bet ir leidžia užtikrinti 4 kartus ilgesnę autonomiją nei vidutinė ličio baterija.</p> <p>Šia inovacija įmonė siekia savo kompromiso su tvariomis socialinėmis inovacijomis, daugiausia dėmesio skirdama asmeniniams gebėjimams, naudodama dirbtinį intelektą ir robotiką, kad padėtų žmonėms, ir visur taikytų žiedinės ekonomikos principus.</p> <p>Taip pat, šie naujieji dronai padės tikslojoje žemdirbystėje - itin technologiškame žemės ūkyje, reikalaujančiame tikslų kintamų, supančių produktą, matavimų, kurie savo ruožtu ir, be kita ko, taip pat mažina šios veiklos poveikį aplinkai.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tvarumas aukštesiose technologijose.</li> <li>- Kokiuose sektoriuose galima taikyti dronų technologijas?</li> <li>- Kodėl „DRONAK" tiek daug dėmesio skiria tvarumui?</li> <li>- Ar įžvelgiate kokių nors neigiamų dronų aspektų?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]: nėra</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://dronak.com/">https://dronak.com/</a></li> </ul>		





<b>ATVEJO ANALIZĖ Nr. 9</b>		<b>Ispanija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Žiedinės ekonomikos pavyzdys pritaikytas tekstilės industrijai.	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„IAIOS”	
Pramonės šaka:	Tekstilės ir mados sektorius	
Darbuotojų skaičius:	3	
Bendras įmonės aprašymas:		
<p>„IAIOS“ yra katalonų šeimos verslas tekstilės sektoriuje, gaminantis megztinius tradiciniu būdu: 100 % iš perdirbtų žaliavų ir sukurtus tarnauti daugelį metų. Jų gamybos modelis pagrįstas perdirbtų verpalų naudojimu, vietine gamyba ir žiedinės ekonomikos modeliu. Dešimtajame dešimtmetyje šeima sukūrė prekės ženklą „IAIOS“, kuris išnyko dėl to, kad trūko supratimo apie tekstilės ir perdirbtų audinių tvarumą. „IAIOS“ prekės ženklo sukūrimas paskatino gaminti kitokio tipo megztinį. Jie norėjo sustiprinti sąvoką „avis“ arba „iaios“, reiškiančią senelius, nes perėmė kolekcijų filosofiją: megztiniai sukurti ilgai tarnauti, pagaminti kaip anksčiau, naudojant žaliavas, rankų darbą ir vietinius gamybos procesus. Skirtingi „IAIOS“ modeliai yra paprasto dizaino, todėl drabužiai yra tinkami nešioti šiais laikais.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	Amadeu, Bernat - parduotuvės savininkė. Gemma Barbany – dizainerė.	
Trumpa biografija:		
2016 m. jos savininko proanūčiai Amadeu Barbany, kaip parduotuvės savininkė, Bernat Barbany, kaip biologas, ir Gemma Barbany, kaip dizainerė, savininko proprovaikaičiai atgavo prekės ženklą, panaudodami jį žiedinės ekonomikos gamybos ir dizaino modelyje.		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Tekstilės sektorius yra vienas svarbiausių pasaulyje. Tai taip pat vienas iš labiausiai per pastaruosius metus išnagrinėtų sektorių dėl per didelio jo augimo poveikio aplinkai, darbo sąlygoms ir darbuotojų žmogaus teisių apsaugai bei žmonių sveikatai.</p> <p>Jungtinių Tautų duomenimis, mados industrija yra antra labiausiai teršianti pasaulyje. Jei ir toliau dirbsime pagal dabartinį modelį, 2030 m. šios pramonės oro teršalų išmetimas padidės beveik 50 %. Tekstilės pramonė yra antra pagal dydį vandens vartotoja pasaulyje po energetikos pramonės.</p> <p>Darbo sąlygos tekstilės ir mados pramonėje prasideda nuo žaliavų, tokių kaip medvilnė ir linas, auginimo ir derliaus nuėmimo. Pagerintos darbo sąlygos gali turėti „domino“ efektą kitoms darbo pažeidžiamoms sąlygoms, pvz., viršvalandžiams, nestabiliam būstui, netinkamai mitybai, sveikatos problemoms ir vaikų darbo rizikai.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Žiedinė ekonomika yra naujas ekonomikos modelis, kuriuo siekiama pakeisti visuomenės gamybos ir vartojimo modelius, kad būtų sukurta tvari gamybos sistema. Žiedinėje ekonomikoje išskiriami techniniai ciklai ir biologiniai ciklai. Techniniais ciklais siekiama, kad gaminių dizainas leistų juos pakartotinai naudoti.</p> <p>Turime pereiti nuo linijinių materijos ir energijos srautų prie žiedinių medžiagų ir energijos srautų. Europos Sąjungos atveju vadinamoji „uždarojo ciklo ekonomika“ tapo prioritetu. Tokioje aplinkoje Ispanijoje padaugėjo veiksmų „žiediškumo“ srityje. Šie veiksmai sulaukė Europos Sąjungos paramos ir yra orientuoti į naujus verslo modelius, gamybos sistemą ir vartojimo formas. COTEC (2019 m.) duomenimis, 2019 metais nustatytas žiedinės ekonomikos atvejų skaičius tris kartus viršijo 2017 metų ataskaitoje nurodytą skaičių. Šiuo metu ministerija rengia „Žiedinės ekonomikos strategiją 2030“.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nurodyti, kuriems tvariems vystymosi tikslams turi įtakos tekstilės sektoriaus gamyba, o kuriuos galima tobulinti ir dėl naujų diegiamų gamybos tendencijų.</li> <li>- Veiksniai, kuriuos įmonė turi išanalizuoti, svarstydamą galimą savo rinkų internacionalizavimą.</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://iaios.com/pages/botigues?lang=ca">https://iaios.com/pages/botigues?lang=ca</a></li> </ul>		



## „Atsakingas ir teisingas vadovavimas/ valdymas“ atvejų analizės

ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 10		Nyderlandai
<b>PAVADINIMAS:</b>	Tiekėjo dilema	
<b>ORGANIZACIJA:</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„FAIRPHONE“	
Pramonės šaka:	Mažmeninė prekyba	
Darbuotojų skaičius:	-	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>	<p>„Fairphone“ yra socialiai atsakinga įmonė, kuri yra išsipareigojusi kurti sąžiningesnę elektroniką. Gamindami telefoną nutraukiame platinimo grandinę ir sukuriame naujus ryšius tarp žmonių ir jų gaminių. Teigiama prisidedame prie visos naudingųjų iškasenų gavybos, projektavimo, gamybos ir eksploatavimo trukmės vertės grandinės bei plečiame produktų, kuriems svarbiausia yra etikos vertybės, rinką. Kartu su savo bendruomene keičiame produktų gamybos būdą.</p>	
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė	<b>Bas van Abel</b> – „Fairphone“ įkūrėjas ir dizaineris. <b>Eva Gouwens</b> – generalinė direktorė.	
<b>Trumpa biografija:</b>	<p>2013 m. dizaineris Bas van Abel (1977 m.) įkūrė „Fairphone“ ir yra jos generalinis direktorius. Jis buvo „Waag Society“ kūrybos direktorius, vienas iš „Fablab Amsterdam“ iniciatorių ir yra knygos „Open Design Now“ bendraautorius. Su „Fairphone“ Van Abel siekia sukurti naują sąžiningų ir tvarių produktų pramonės standartą. Šiais metais jis gavo „Momentum for Change“ apdovanojimą iš Jungtinių Tautų generalinio sekretoriaus Ban Ki Moon.</p> <p>Bas van Abel: „Manau, kad dalyvauti viename inovatyviausių dizaino festivalių pasaulyje yra tikra garbė. DDW ne tik sutelkia dėmesį į galutinius produktus, bet ir suteikia daug erdvės eksperimentams. Renginys nekelia dizaino į tolimas aukštumas, bet pabrėžia dizaino vaidmenį socialiniuose klausimuose. Tikiuosi plačiai orientuoto renginio, kuriame daug dėmesio bus skiriama socialinėms temoms ir kritinio požiūrio į technologines temas“.</p> <p>Įmonė sparčiai augo ir šiandien joje dirba 89 darbuotojai; beje, gali pasigirti beveik 50/50 lyčių pasiskirstymu ir moteriška valdyba. Prie vairo yra Eva Gouwens, kuri pradėjo eiti generalinės direktorės pareigas 2017 m. Ji teigia: „Prisijungiau prie mūsų įkūrėjo Bas van Abel, turėdama savo patirtį valdant ir plečiant socialinę įmonę.</p> <p>Daugiau nei 13 metų sukaupia Gouwens patirtis, dirbant su kai kuriais geriausiais Europos FMCG prekių ženklais, padėjo jai tapti pirmąjį Belgijos sąžiningos prekybos šokolado prekės ženklu „Tony's Chocolonely“, kur ji tapo žinoma kaip „sąžiningos prekybos šokoladu pirmoji ponija“ ir padidino apyvartą 50 % per metus.</p> <p>Verslo filosofija – kurti „komerciškai sėkmingas įmones kaip tvarią gerovės šaltinį pasaulyje“, jos patirtis papildė Abel projektavimo patirtį, o kitais metais jis perėjo į stebėtojų tarybą, tuo tarpu Gouwens ėmėsi generalinės direktorės pareigų. Šis žingsnis padėjo pagrindą kitam įmonės augimo etapui – „Fairphone“ per devynis etapus iki 2018 m. gruodžio mėnesio surinko 40,7 mln. JAV dolerių, o Gouwens dabar vadovauja visoms „Fairphone“ Amsterdamo būstinės operacijoms. Įprasta diena prasideda vienos valandos kelione į darbą ir atgal. Gouwens rytais keliaudama skaito naujienas, o po to klauso audioknygą ar tinklalaidę.</p>	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>	<p>Ekranų gamintojui paskelbus, kad nustos gaminti ekranus, van Abel ir Eva Gouwens buvo priversti per trumpą laiką sukaupti daug atsarginių ekranų. Galų gale, jie buvo pažadėję savo klientams, kad lengvai taisomas „Fairphone“ tarnaus mažiausiai 3–5 metus. Tai ne visai tvarus įrenginys: tikimybė, kad įmonė liktų su netinkamų naudoti ekranų pertekliumi, buvo didelė.</p>	
<b>Sprendimas:</b>	<p>Jie galėtų ieškoti naujo tiekėjo, bet pernelyg paprasta. Jie turėtų atlikti tyrimus. Be to, jie gali pamatyti, ar jų gamyba ar medžiagos gali keistis. Įkūrėjas galėtų paprašyti savo darbuotojų patarimo ar pagalbos.</p>	
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koks yra pažadų, misijos ir verslo bendras vardiklis?</li> <li>- Kiek yra erdvės etiškai spręsti šią problemą?</li> </ul>	
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.fairphone.com/en/">https://www.fairphone.com/en/</a></li> <li>• <a href="https://www.volkskrant.nl/wetenschap/fairphone-2-deugt-nu-nog-een-beetje-meer~b5373b31/">https://www.volkskrant.nl/wetenschap/fairphone-2-deugt-nu-nog-een-beetje-meer~b5373b31/</a></li> </ul>	



Fairphone CEO Eva Gouwens



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 11</b>		<b>Nyderlandai</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Dalijimasis svarbiais duomenimis tarp technologinių įmonių.</b>	
<b>ORGANIZACIJA:</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Facebook“ (dabar žinoma kaip „Meta“)	
Pramonės šaka:	IKT	
Darbuotojų skaičius:	-	
Bendras įmonės aprašymas:	<p>„Facebook“ yra socialinių tinklų svetainė, kuri leidžia lengvai prisijungti ir dalytis informacija su šeima bei draugais internete. Mark Zuckerberg iš pradžių sukūrė „Facebook“ koledžo studentams 2004 m., kai jis buvo įstojęs į Harvardo universitetą. Iki 2006 m. visi vyresni nei 13 metų asmenys, turintys galiojantį el. pašto adresą, galėjo prisijungti prie „Facebook“. Šiandien „Facebook“ yra didžiausias socialinis tinklas pasaulyje, turintis daugiau nei 1 milijardą vartotojų visame pasaulyje.</p>	
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Mark Zuckerberg</b> - „Facebook“ įkūrėjas.	
Trumpa biografija:	<p>Mark Zuckerberg - amerikietis, interneto verslininkas ir filantropas. Jis žinomas kaip „Facebook“ įkūrėjas ir pirmininkas, generalinis direktorius ir kontrolinis akcininkas.</p>	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>	<p>Prieš kelerius metus buvo diskutuojama apie dalijimąsi privačiais žmonių duomenimis visame pasaulyje. Atrodė, kad didžiosios technologijų įmonės tuo labai domisi! Algoritmai buvo naudojami siekiant paveikti paieškos veikimą! Duomenys buvo parduoti komercinėms šalims arba naudojami reklamos, tyrimo ir stebėjimo tikslais. Pasak atstovo spaudai, šis metodas atitiko „taikomus įstatymus ir kitus teisės aktus“.</p>	
<b>Sprendimas:</b>	<p>Reikia atlikti socialinių tinklų ir technologijų įmonių klientų ribų bei taisyklių, susijusių su įtakos lygiu ir nuosavybės teise, tyrimus. JAV reglamentai bus aptariami, o Europoje (dėl augančios technologinės įtakos rinkėjams ir visuomenei) atliekama peržiūra „siekiant užtikrinti“ privatumą. Tai prasideda nuo sąmoningumo.</p>	
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kokio mąsto yra duomenų paskirstymas ir kaip tai veikia neigiamai?</li> <li>– Ar tikrai įstatymai ir teisės aktai padeda užtikrinti klientų ir asmenų laisvę ir pasirinkimą?</li> <li>– Ko iš tikrųjų reikia norint užtikrinti individualius pasirinkimus?</li> </ul>	
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election">https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election</a></li> <li>• <a href="https://www.techrepublic.com/article/facebook-data-privacy-scandal-a-cheat-sheet/">https://www.techrepublic.com/article/facebook-data-privacy-scandal-a-cheat-sheet/</a></li> <li>• <a href="https://terranovasecurity.com/data-privacy-scandal-facebook/">https://terranovasecurity.com/data-privacy-scandal-facebook/</a></li> <li>• <a href="https://edu.gcfglobal.org/en/facebook101/what-is-facebook/1/">https://edu.gcfglobal.org/en/facebook101/what-is-facebook/1/</a></li> </ul>	



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 12</b>		<b>Nyderlandai</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Darbo paraiškų dilema</b>	
<b>ORGANIZACIJA:</b>		
Organizacijos pavadinimas:	<b>Bet kuri organizacija</b>	
Pramonės šaka:	Bet kuri, pvz. restoranas Nyderlanduose	
Darbuotojų skaičius:	-	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>	Kiekviena organizacija, samdanti darbuotojus, turi dilemą išsiaiškinti, ar jų paraiškų teikimo procedūra yra etiška ir tvari. Kiekviena valdyba ar personalas turėtų pasirūpinti savosios tvarkos apmąstymu ir tuo, kad visi, kurie prisijungia prie komandos ar organizacijos, ar prisideda prie įmonės ar organizacijos veiklos, pasikeistų. Pavyzdžiui pasirinkome restoraną. Tai restoranas, įsikūręs Leeuwardene. Jie parduoda ant grotelių keptus sūrio sumuštinius ir kitą maistą, kuris papildo meniu.	
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>John Doe – generalinis direktorius ir restorano įkūrėjas</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>	John Doe - Nyderlandų verslininkas ir vietos verslo savininkas. Jam priklauso daug restoranų ir klubų Leeuwardene. Svarbiausia jo savybė yra aukščiausios klasės svetingumas. Jis reikalauja, kad jo darbuotojai atrodytų tobulai ir atleidžia visus, kurie neatitinka jo standartų.	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>	Nyderlandų miestelio įmonė norėtų pasamdyti naujus darbuotojus naujam restoranui. Jie parduoda ant grotelių keptus sūrio sumuštinius (olandų: Tosti's). Jie rengia paraiškos dėl darbo formą, bet nežino, ką daryti su keliais niuansais, kurie bus būdingi kandidatams: spalvota šukuosena, tatuiruotės, auskarai ir kiti stiliai. Kas yra etiška samdant darbuotojus? Ar tai tik įgūdžiai, ar tai ir įvaizdis, kurį jie sukuria? Kokie vadovo ir savininko pasirinkimai yra etiški?	
<b>Sprendimas:</b>	Jie nusprendžia susitikti su kitais darbuotojais. Jie susitaria pažiūrėti, ar kandidatas prisideda prie komandos, palaiko ryšius su klientais ir yra techniškai tinkamas darbui. Visa tai be papildomų apribojimų.	
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kas yra etiška samdant personalą?</li> <li>- Ar svarbu tik įgūdžiai ar ir įvaizdis?</li> <li>- Kokie pasirinkimai yra etiški vadybininkui ir savininkui?</li> <li>- Kokios yra praeities patirtys?</li> <li>- Kas yra žinoma dabartiniams darbuotojams?</li> <li>- Kokių standartų pasižymi įmonė, kas susiję su darbuotojų ir klientų atitikimą jų įvaizdžiui?</li> </ul>	
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.rtlnieuws.nl/editien/artikel/4474286/geen-baan-door-gezichtstattoo-ik-kan-niet-het-hele-jaar-een-coltrui-dragen">https://www.rtlnieuws.nl/editien/artikel/4474286/geen-baan-door-gezichtstattoo-ik-kan-niet-het-hele-jaar-een-coltrui-dragen</a></li> <li>• <a href="https://www.bbc.com/news/magazine-29211526">https://www.bbc.com/news/magazine-29211526</a></li> <li>• <a href="https://www.legalmatch.com/law-library/article/can-i-be-fired-for-my-tattoos-and-piercings.html#:~:text=If%20a%20tattoo%20or%20piercing,cause%20the%20employer%20undue%20hardship.">https://www.legalmatch.com/law-library/article/can-i-be-fired-for-my-tattoos-and-piercings.html#:~:text=If%20a%20tattoo%20or%20piercing,cause%20the%20employer%20undue%20hardship.</a></li> <li>• <a href="https://bodyartforms.com/blog/piercings-in-the-workplace-a-guide-to-maybe-not-getting-fired.asp">https://bodyartforms.com/blog/piercings-in-the-workplace-a-guide-to-maybe-not-getting-fired.asp</a></li> </ul>	



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 13</b>		<b>Vokietija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Intelektinės nuosavybės teisės kūrybinėje pramonėje</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Super Tramps Club” (STC) leidykla	
Pramonės šaka:	Leidyba	
Darbuotojų skaičius:	1	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Super Tramps Club” (STC) yra italų internetinė leidykla leidžianti apsakymus ir eilėraščius. Ja taip pat naudojasi tarptautiniai apsakymų ir eilėraščių autoriai. Leidyklai jau 5 metus rašo daugiau nei 10 autorių. Jie taip pat organizuoja kai kuriuos vietinius renginius ir festivalius bei yra įkėlę keletą tinklalaidžių.</p> <p>„Super Tramps Club” (STC) buvo įkurta siekiant rinkti apsakymus iš nežinomų autorių ir suteikti jiems platformą. Įkūrėjas Giulio Frangioni pats atranka autorius ir netgi prisideda prie kelių savo istorijų.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Giulio Frangioni - „Super Tramps Club” (STC) įkūrėjas</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Giulio Frangioni įmonę įkūrė būdamas 15 metų. Tai, kas prasidėjo kaip hobis, bėgant metams virto aistra. Lygiagrečiai vadovaudamas leidyklai, jis studijuoja literatūrą ir kuria įmonę, ieškodamas naujų autorių ir naujų skaitytojų.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Kai autoriai rašo apsakymą, tas apsakymas jiems tampa tarsi vaikas. Tuo pačiu metu „Super Tramps Club” (STC) turi laikytis standartų ir užtikrinti konkrečią kokybę. Tai kartais apsunkina leidyklos ir jos rašytojų tarpusavio santykius. Kitaip tariant, leidykla kartais turi pakeisti tai, ką rašytojai sukūrė, savo intelektinę nuosavybę. Tai padaryti sąžiningai, nepažeidžiant rašytojų teisių į jų intelektinę nuosavybę, gali būti sunku, o kai kurie apsakymai negali būti priimti, nors rašytojai labai stengiasi.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Visiems turi būti nustatytos aiškios gairės, kurios taip pat yra prieinamos visiems. Kiekvienas rašytojas turi žinoti, kokius standartus turi atitikti jo istorijos ir kokioms temoms jis gali sutelkti dėmesį. Tuo pačiu metu, kai laikomasi šių standartų, leidėjas turi su tuo susitaikyti ir negali keisti jam nepatinkančių kūrinių detalių. Toks skaidrumas padeda „Super Tramps Club” (STC) būti sąžiningiems ir skaidriems visų rašytojų atžvilgiu. Tai pabrėžia dviejų dalykų vaidmenį: sąžiningą ir atvirą bendravimą su visais ir įmonės gaires, kurias reikia nustatyti ir jų laikytis. Abu šie veiksniai padeda įveikti etinius iššūkius.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokios jūsų manymu yra svarbios taisyklės ar gairės, kurių reikia laikytis kūrybos versle? Ar jos skiriasi nuo taisyklių kituose versluose?</li> <li>- Kiek galios ir kontrolės turėtų turėti leidėjas autoriams, kurie naudojami jo paslaugomis kūriniams išleisti?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.supertrampsclub.com">www.supertrampsclub.com</a></li> <li>• Atrinktus apsakymus galima rasti socialinės žiniasklaidos kanale: <a href="https://www.instagram.com/supertrampsclub">@supertrampsclub</a> (Instagram)</li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 14</b>		<b>Vokietija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Būti etišku verslininku</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Vaude Trockenbau GmbH”	
Pramonės šaka:	Statyba	
Darbuotojų skaičius:	100-150	
Bendras įmonės aprašymas:		
„Vaude Trockenbau GmbH” yra sausų statybų įmonė, kas reiškia, kad statyboje jie naudoja sausas medžiagas. Įmonė dažnai dirba viešajam sektoriui skirtuose pastatuose, pavyzdžiui, mokyklose ir ligoninėse, bet taip pat ir biuruose. Jie rinkoje jau veikia daugiau nei 20 metų ir iki šiol yra įgyvendinę daugiau nei 670 statybos projektų.		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Reinhard Quernheim - “Vaude Trockenbau GmbH” įkūrėjas</b>	
Trumpa biografija:		
Reinhard Quernheim įmonę įkūrė būdamas palyginti jaunas. Bėgant metams jis įgijo daug patirties tiek versle, tiek ir tarpasmeniniuose reikaluose. Todėl, nors anksčiau jis daugiau galvojo apie pelną, o mažiau apie etiką, šiandien daugiau dėmesio jis skiria tam, kad jo lyderystė veiktų įmonę ir darbuotojus.		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
Būdamas įmonės įkūrėju ir vadovu, įmonės įkūrėjas neša didelę atsakomybę. Jis turi užtikrinti, kad įmonė išliktų pelninga, o taip pat kartu rūpinasi darbuotojais. Tai taip pat susiję: kiekvieno darbuotojo darbas turi įtakos įmonės sėkmei. Todėl svarbu turėti gerus darbuotojus ir juos kruopščiai atrinkti. Tačiau tai taip pat sukuria didelių etinių problemų, iš kurių dvi verslininkas pateikia kaip pavyzdžius: pirma, ką daryti su darbuotoju, kuris yra seniai pažįstamas, bet staiga nustoja gerai dirbti? Ar turėtumėte leisti jam ir toliau būti įmonės dalimi dėl bendros istorijos, ar atleisti jį, nes jis kelia grėsmę darbo eigai? Antra, kokius žmones galite samdyti, o kuriuos ne? Kartais pastebėsite, kad žmonės tikrai nori arba jiems reikia jūsų siūlomo darbo, bet jie nėra tam kvalifikuoti. Kokių pagrindų galite priimti etinius, moralinius sprendimus?		
<b>Sprendimas:</b>		
Reikėtų vadovautis dviem principais, kurie padėjo verslininkui. Pirma, niekada nepamiršti apie įmonę ir jos tikslus. Jei išlaikysite blogą darbuotoją, galbūt jausitės geriau, bet galiausiai nukentės įmonė ir daugiau žmonių gali netekti darbo. Taigi, galvojant apie visą įmonę, o ne tik apie vieną iš darbuotojų, etiškiau atleisti vieną darbuotoją arba nepriimti į darbą, o ne rizikuoti visais. Tačiau tai visada turėtų būti daroma išliekant žmogumi, o tai yra antrasis principas. Žmogiškasis veiksnys, daugiau nei įmonės pelnas, turėtų būti dėmesio centre ir niekada neturėtų būti pamirštas. Pavyzdžiui, jei darbuotojui sekasi blogai, pirmiausia pasiūlykite pagalbą ir pasikalbėkite apie tai. Šis antrasis principas taip pat svarbus norint nepasiklysti kompanijoje ir neprarasti ryšio su realybe. Juk visada pirmiausia turite būti žmogumi, o paskui verslininku. Ieškant žmogiškų, o ne verslo sprendimų, daugelis dalykų taps lengvesni ir galiausiai bus naudingi jums ir įmonei, nes taip sukuriama geresnė darbo aplinka.		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar yra skirtumas kokiam skaičiui darbuotojų vadovaujančiai asmenybei/ stiliui, verslininkas turi daryti įtaką?</li> <li>- Kokia, pagal jus, yra didžiausia problema norint tapti etišku vadovu? Kaip įveikti šią problemą? (remkitės jau aprašytais klausimais etinės dilemos aprašyme)</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		





<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 15</b>		<b>Graikija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Statybos projekto ir jo poveikio aplinkai įvertinimas.	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Constructions around”	
Pramonės šaka:	Konsultavimas	
Darbuotojų skaičius:	17	
Bendras įmonės aprašymas:		
Įmonė teikia konsultavimo paslaugas tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Viena iš pagrindinių jos misijų – remti startuolius, su kuriais jie bando susikurti tvirtą etikos įvaizdį: turėdama ilgametę patirtį, įmonė etiką laiko pagrindine vertybe visuomenei ir verslo pasauliui.		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	Georgios Lymperis	
Trumpa biografija:		
Georgios Lymperis - verslo konsultantas, ekonomistas turintis bankininkystės ir finansų magistro laipsnį. Jis yra privataus banko vadovas, daug metų praleidęs atitinkamoje srityje. Jis jau kurį laiką dirbo konsultantu statybų projektuose, kurdamas verslo planus.		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
Georgios Lymperis pateikė savo patirtį dirbant su prižiūrinčia komanda prie statybos projekto. Pagal pradinį statybos planą naujasis valstybinis kelias turėjo eiti per upę, o tai turės didelį poveikį vandens lygiui plačioje teritorijoje ir gali turėti neigiamų pasekmių, pavyzdžiui, potvynių lietaus sezono metu. Kadangi Graikija yra šalis, pilna kalnų, greitkelio tiesimas nėra lengva užduotis, galimybės juos tiesti yra ribotos ir bet kokiems darbams reikės didesnio biudžeto, nei būtų, jei reljefas būtų lygus.		
<b>Taigi, iškilė dilema, ar reikia teikti pirmenybę prieigai prie pagrindinių miestų (ir su tuo susijusių gyvybiškai svarbių paslaugų, pvz., ligoninių ar mokyklų) iš gretimų miestų tęsiant darbus su pasiūlytu planu, ar turėtų būti pateiktas naujas statybų planas ko pasekoje būtų susiduriama su daug laiko reikalaujančiu biurokratijos iššūkiu (leidimai, nauji tyrimai ir kt.) ir reiktų metų metus laukti, kol bus visiškai parengtas naujas planas.</b>		
Tokio masto projektas taip pat priklauso nuo daugelio suinteresuotųjų šalių, specialių viešųjų įstaigų, atsakingų už projekto patvirtinimą ir priežiūrą, kaip pavyzdžiui: Regioninio Planavimo, Statybos ir Urbanistikos Ministerijos, Aplinkos Ministerijos ir Finansų Ministerijos. Taip pat reikia atsižvelgti į vietines bendruomenes, kurių gyvenimas pasikeis priklausomai nuo šio sprendimo, ir į pramonines zonas, šalia greitkelio įsikūrusias dideles įmones bei į prekybos asociacijas ir vietines mažas ir vidutines įmones, nes jų gerovė gali priklausyti nuo šio naujo komunikacijos būdo įvedimo.		
Tokių atveju reikia atsižvelgti ne tik į aplinką, bet ir į piliečių ar nuo projekto priklausančių darbuotojų teises.		
<b>Sprendimas:</b>		
Po ilgo svarstymo proceso, akcininkų spaudimo ir net jei Graikija gaus baudą už tokios didžiulės žalos padarymą šios srities ekosistemai, už projektą atsakingi žmonės nusprendė jį tęsti ir remti aplinkinių įmonių finansinius interesus, o ne saugoti aplinką nekeičiant natūralios upės tėkmės.		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodėl, jūsų nuomone, vadybininkai pasirinko šį variantą? Ar jūs irgi jį rinktumėtės?</li> <li>- Kieno teisės yra svarbesnės: žmonių ar aplinkos?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 16</b>		<b>Graikija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Moralinė dilema atsiradusi audito metu</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Ships and ferries”	
Pramonės šaka:	Laivybos įmonė	
Darbuotojų skaičius:	57	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
Laivybos ir konsultacijų įmonė, turinti patirties dirbant su uosto operatoriais ir laivybos įmonėmis tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Bendrovė taip pat rengia mokymus ir įgalinimo kursus uosto vadovybei, suteikdama jai didelį ryšių ir klientų tinklą tiek pramonėje, tiek ją valdančiose institucijose.		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Georgios Vaggelas</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
Aegean universiteto laivybos, prekybos ir transporto katedros docentas. Georgios Vaggelas yra uosto reguliavimo tarnybos narys ir vieno didžiausių Graikijos uostų generalinis direktorius. Prieš įsitvirtindamas dabartinėse pareigose, jis ilgą laiką dirbo keliose laivybos ir jūrų įmonėse.		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
Georgios Vaggelas aprašo atvejį, kurį girdėjo apie atestuotą buhalterių uoste veikiančią tarptautinę įmonę, kuri vykdo kelių organizacijų auditus. Be kita ko, pagrindinės jų pareigos – darbas su apskaitos sistemomis, finansinių ataskaitų rengimas ir pelno mokesčio deklaracijų teikimas.		
Taigi, norėdama tęsti verslą, įmonė turi neišvengiamai laikytis griežtų etikos sąlygų, kad įgytų klientų pasitikėjimą ir galėtų pasiekti bei tvarkyti savo sąskaitas ir finansines ataskaitas. Visi darbuotojai samdomi siekiant suteikti patikimas, veiksmingas, tačiau moralias finansines konsultacijas. Tačiau, kalbant apie auditą, jie pagal įstatymą įpareigoti atskleisti bet kokią problemą, kuri neatitinka valstybės pajamų reikalavimų, ir taip apsaugo kliento įmonę, kad tęsiant veiklą nebūtų susiduriama su sukčiavimo atvejais.		
Esant tokiai situacijai, investuotojas nori įsigyti akcijų iš prekybos įmonės, kurioje dirba apie 180 žmonių. Dėl šios priežasties jie paėmė banko paskolą ir pasamdė atestuotą buhalterį auditui atlikti tikslinėje įmonėje, nes jiems reikėjo garantijos, kad pirkimas bus pelningas, jei iškiltų likvidavimo poreikis. Kitaip tariant, investuotojas, prieš įsigydamas akcijas, turėjo įvertinti įmonės vertę.		
Pirmasis atestuotas buhalteris, kuris pagal įstatymus ir tarptautinius apskaitos standartus atliko įmonės auditą (prieš pasirodant investuotojui) ir pareiškė, kad įmonės finansinė padėtis yra gera ir atitinka galiojančius įstatymus.		
Antrojo atestuoto buhalterio (investuotojo pasamdyto) audito metu buvo aptikti įmonės vertinimo netikslumai ir klaidos, leidžiančio įtarti buvusį auditorių ir įmonės savininką, kurie taip pat, kaip tikimasi, darė įtaką įmonės darbuotojams, kurie buvo labai optimistiškai nusiteikę dėl naujų investicijų. Tačiau svarbiausia, kad antrasis auditas parodė, kad investicija buvo rizikingesnė, nei buvo informuotas investuotojas.		
Ši konkreiti dilema turi daug niuansų ir akcininkai bus paveikti bet kurio iš galimų pasirinkimų, turinčių finansinių pasekmių tiek investuotojui, tiek įmonės savininkui. Kritinis taškas šioje situacijoje yra tai, kad investuotojas jau buvo paėmęs banko paskolą ir dabar matyti, kad tai tikriausiai buvo skubotas sprendimas.		
<b>Sprendimas:</b>		
Buhalteris nusprendė laikytis teisinių ir etinių reikalavimų, savo išvadas pateikdamas pirmiausia investuotojui, o vėliau – įmonės savininkui. Sandoris buvo laikinai atšauktas, kol bus pilnai atskleista įmonės finansinė būklė.		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip jūs išvengtumėte panašios situacijos?</li> <li>- Ką jūs darytumėte panašioje situacijoje investuotojo vietoje? Ką darytumėte savininko vietoje?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 17</b>		<b>Graikija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Draudimo įmonės atvejis</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Insurances and contracts”	
Pramonės šaka:	Draudimo įmonė	
Darbuotojų skaičius:	41	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Insurances and contracts” - vidutinio dydžio draudimo įmonė, siūlanti visų rūšių draudimo paslaugas, tokias kaip automobilio, nekilnojamojo turto, sveikatos, pajamų ir verslo draudimas asmenims ir verslui. Įmonėje vadovaujama įmonių socialinės atsakomybės principais ir siekiama sukurti korporatyvinę kultūrą, orientuotą į tradicines moralines vertybes ir graikų šeimos apsaugą ir verslumą, bei kartu plėtoti veiksmus visos visuomenės gerovei. Todėl bendrovė siūlo savo klientams atlygintinas paslaugas ir dažnai organizuoja renginius, siekdama suartinti bendrovės narius ir sustiprinti tarpusavio ryšius.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Georgios Lympelis - verslo konsultantas, ekonomistas</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Georgios Lympelis - verslo konsultantas, ekonomistas, turintis bankininkystės ir finansų magistro laipsnį. Privataus banko vadovas, daug metų praleidęs atitinkamoje srityje. Jis jau kurį laiką dirbo konsultantu statybų projektuose, kurdamas verslo planus.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas ir sprendimas:</b>		
<p>Šios draudimo įmonės klientas, kuris joje jau buvo apdraudęs automobilį, paprašė pasiūlymo apdrausti savo paplūdimio būstą. Įmonės ekspertas atliko pirmąją vertinamąją turto apžiūrą ir žalos nenustatė, todėl davė sutikimą apdrausti turtą nuo vagystės, gaisro, dalinio ir visiško sunaikinimo žemės drebėjimo metu. Tačiau po trijų mėnesių dėl neaiškių priežasčių griuvo išorinė namo siena, o savininkas pareikalavo atlyginti žalą. Draudimo agentas, atsakingas už bylą, grįžo į šį objektą ir kartu su ekspertu išsiaiškino, kad siena neseniai buvo perdažyta (šiuurkščiai), kad ją apėmusi drėgmė liktų uždengta. Drėgmės priežastis buvo nustatyta esanti giliai žemėje, kas lėmė vientisos sienos struktūros pažeidžiamumą.</p> <p>Tai gana dažnas atvejis draudimo įmonių praktikoje, nes didesnę dalis klientų, nei manoma, siekia apgaulės būdu įgyti kompensacijas, taip siekdami sutaupyti arba uždirbti pinigų. Nors tai nėra labai dažni atvejai, apsaugojimas arba išvengimas tokių situacijų yra efektyvios įmonės kultūros įrodymas ir būdas užkirsti kelią reputacijos, kurią įmonė turi saugoti, pablogėjimui.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip jūs jaustumėtės eksperto vietoje?</li> <li>- Ar manote, kad tokie veiksmai turėtų būti baudžiami įstatymu? O gal tai yra įmonės atsakomybė nebūti apgautai?</li> <li>- Ar esate girdėję daugiau panašių atvejų?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 18</b>		<b>Kipras</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Patyčios darbo vietoje – apgyvendinimo ir maitinimo pramonės atvejis	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„XYZ Hotel“	
Pramonės šaka:	Apgyvendinimas/ maitinimas	
Darbuotojų skaičius:	40	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„HYZ Hotel“ yra 5 žvaigždučių sezoninis viešbutis Famagusta rajone Kipre. Famagusta turistinė vietovė garsėjanti gyvybingu gyvenimu, ypač naktimis, ir yra populiarus turistų vieta visame pasaulyje, nes yra viena gražiausių Viduržemio jūros pakrantės zonų. Viešbutis XYZ siūlo prabangias apgyvendinimo paslaugas, jame yra 4 restoranų aptarnavimo punktai.</p> <p>Svarbiausios viešbučio moralinės vertybės, kaip paaiškinta darbuotojų vadovė, buvo šios: <b>bendradarbiavimas, parama, pagarba, žmogaus teisės, darbo teisės, kilni konkurencija, bendrystė ir empatija.</b></p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	Marios Ektoros	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Marios Ektoros - vyriausiasis „Hilton Nicosia“ virtuvės šefas. Marios Ektoros turi daugiau nei 20 metų darbo patirtį apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje, iš jų 11 metų vadovaujančiose pareigose. Jis turi kulinarinio meno diplomą ir kulinarinio meno vadybos bakalauro laipsnį. Jis dalyvavo daugelyje nacionalinių ir tarptautinių kulinarijos konkursų ir buvo Kipro kulinarijos olimpinės komandos narys. Jis dalyvavo ir vedė daugybę seminarų Kipre ir Europoje. Dabar jis yra vieno geriausių Kipro viešbučių vyriausiasis virtuvės šefas.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Apgyvendinimo ir maitinimo sektoriui Kipre būdingas <b>sezoniškumas</b>, todėl nemaža dalis darbuotojų taip pat dirba sezoniškai. Dėl to daugumoje rajone veikiančių viešbučių pritraukia daug naujų darbuotojų. Sektoriui taip pat būdinga didžiulė jaunos ir nepatyrusios darbo jėgos pasiūla iš visos Europos, kuri ieško darbo tik tam tikram sezonui. Kita vertus, kai kurie šios srities apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojai daug metų dirba tame pačiame viešbutyje/ restorane. Kai Marios Ektoros pradėjo dirbti virėju „XYZ Hotel“ savo karjeros pradžioje, jis sužinojo, kad dėl amžiaus skirtumo tarp vyresnio amžiaus viešbučio darbuotojų virtuvėse ir naujų darbuotojų vyresnieji nepriima draugiškai ir pagarbiai naujų darbuotojų. Tuo pačiu metu vadovybė nesilaikė būtinos įvadinės programos ir atitinkamų procedūrų bei nesurengė atitinkamų mokymų seniems ir naujiems darbuotojams, ypač kaip elgtis darbo vietoje. Dėl to vyresni viešbučio darbuotojai labai griežtai elgėsi su atvykėliais, užkraudami jiems daugybę „nešvarių“ ir „sunkių“ užduočių. Ši situacija nuvylė naujus darbuotojus ir neabejotinai padarė neigiamą poveikį ir pakeitė naujokų nuomonę apie viešbutį ir darbą, kurį jie ruošėsi pradėti vadinamajame apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje. Situacija, su kuria Marios Ektoros teko susidurti, kai jis prisijungė prie viešbučio veiklos, neabejotinai buvo vyresnių darbuotojų patyčios prieš naujus darbuotojus. Akivaizdu, kad nebuvo gerbiamos darbo ir žmogaus teisės, buvo elgiama ne vienodai. Įsidarbinus viešbutyje „XYZ“ Marios Ektoros iškilo dilema – ar jam priimti esamą kultūrą, ar ne.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Harmoninga ir draugiška aplinka yra nepaprastai svarbi, ypač naujokams bet kurioje įmonėje ar organizacijoje. Taigi, Marios Ektoros, tapęs virtuvės šefu, nusprendė, kad bandys pakeisti kultūrą, kad nekiltų patyčių virtuvėse, kuriose jis vadovauja. Jis nusprendė pats priimti naujus darbuotojus ir surengti visus būtinus įvadinis mokymus, kad jie galėtų būti saugūs ir motyvuoti. Jis palaikė atvirą bendravimą ir suteikė galimybę konstruktyviems atsiliepimams. Jis reguliariai rengdavo susitikimus su visais darbuotojais ir kasdien tikrindavo atvykusius, stengdamasis juos motyvuoti ir palaikyti.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokios buvo pagrindinės neetiško vyresniųjų darbuotojų elgesio su naujokais priežastys?</li> <li>- Koks buvo tokio elgesio poveikis viešbučiui?</li> <li>- Ką jūs darytumėte kitaip būdami vadovo vietoje?</li> <li>- Ar manote, kad patyčios darbo vietoje taip pat pasitaiko ir kitose pramonės šakose? Ar žinote tokių pavyzdžių?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 19</b>		<b>Kipras</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Etiniai pamąstymai – darbuotojų kvalifikacija</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Beauty Senses Aesthetics Center”	
Pramonės šaka:	Grožio pramonė – Estetika	
Darbuotojų skaičius:	12	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Beauty Senses Aesthetic Center“ - estetikos centras įkurtas 2017 m., o dabar salonas veikia trijuose grožio institutuose visame mieste. Centruose dirba 12 darbuotojų. Pagrindinė įmonės tikslinė politika apima paslaugų kokybę ir klientų patenkinimo lygį, kas skatina paslaugų teikėjų mandagumą, saugos ir higienos klausimus. Grožio salono organizacija tenkina visus estetikos sektoriaus paslaugų, gydymo ir alternatyvių terapijų, poreikius, yra suinteresuota laipsnišku taikomų metodikų tobulėjimu. Dėl lazerinės technologijos panaudojimo plaukų šalinimui grožio salone, įmonė nori paskelbti kandidatų atranką, kad būtų priimtas naujas darbuotojas, besispecializuojantis lazerinių aparatų technologijų naudojimo estetinėje srityje, kaip nustatyta teisės aktuose.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Myrto Diamantidou - „Beauty Senses Aesthetics Center” įkūrėja.</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Myrto Diamantidou - verslininkė turi ekonomikos bakalauro laipsnį ir daugiau nei 20 metų dirbo ekonominio valdymo įmonėse. Būdama daugiau nei 40 metų ji nusprendė įsitraukti į estetikos sektorių, nes visada domėjosi grožio priežiūra. 2015 m. ji įgijo estetikos bakalauro laipsnį ir nusprendė pradėti naują karjerą grožio pasaulyje, sukurdama savo estetikos institutą pavadinimu „Beauty Senses Aesthetics Center“. Jos žinios ekonomikos srityje ir tinkamas valdymas lėmė įmonės plėtrą į tris grožio salonų institutus.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Verslininkė įmonės grožio centruose yra linkusi nuolat diegti šiuolaikines technologijas, kurios gali būti pritaikytos estetinėms procedūroms ir terapijoms. Kas susiję su lazerinės technologijos panaudojimu plaukų šalinimui grožio salone, savininkas turi pasamdyti tinkamą asmenį į šias pareigas, kurios yra gyvybiškai svarbios įmonės sėkmei ir taikomo metodo/ technikos efektyvumui. Verslininkė yra kvalifikuota dirbti su lazeriniu aparatu (technologija) plaukų šalinimui (turi estetikos bakalauro laipsnį), tačiau kadangi yra vienintelė savininkė, valdanti visus salonus ir priimanti įvairiausius organizacinius sprendimus, nėra laiko kada įsitraukti. Ji nusprendė paskelbti apie laisvas pareigas įmonėje, susijusioje su minėta specialybe. Ji laikėsi visų atitinkamų tradicinių įdarbinimo protokolų, susijusių su kandidato CV (gyvenimo aprašymo) pateikimu, ir tada juos kartu patikrino asmeniškai. Iš atrinktų kandidatų, kito pokalbio metu išrenkamas potencialus kandidatas. Etinė dilema, su kuria susiduria verslininkė yra susijusi su galutiniu atrankos sprendimu, kurią iš dviejų kategorijų kandidatų svarstyti: pirmoji kandidatų kategorija turi estetikos bakalauro laipsnį, o antroji – estetikos diplomą. Ši etinė verslininkės dilema kyla dėl to, kad visus šiuos metus ji samdydavo tik estetikos diplomą turinčius darbuotojus dėl įmonės vykdomos mažų atlyginimų darbuotojams politikos, dėl žemesnės jų kvalifikacijos. Konkrečios darbo pozicijos, susijusios su lazerinės technologijos naudojimu plaukų šalinimui grožio salone, pagal teisės aktus reikalauja estetikos bakalauro laipsnio.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Verslininkė, atsižvelgdama į tai, jog teisės aktuose nurodoma, kad estetikos bakalauro laipsnį turintis asmuo turi teisę naudoti lazerinę aparatūros technologiją plaukų šalinimui grožio salone, taip pat į etišką įmonės elgesį su klientais, nusprendė atmesti visus kandidatus, kurie turi estetikos diplomą. Verslininkės nuomone, į darbą gali būti priimti tik asmenys turintys estetikos bakalauro laipsnį ir tinkamas savybes tokias kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir patirtis dirbant su plaukų šalinimo aparatu estetikos srityje.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip jūs vertinate verslininkės galutinį sprendimą?</li> <li>- Kaip jūs vertinate verslininkės daugiametę darbuotojų priėmimo į darbą politiką?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		





<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 20</b>		<b>Kipras</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Etiniai pamąstymai – Kokybė ar pelnas, išlaidų kontrolė</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Art of Beauty Salon”	
Pramonės šaka:	Grožio pramonė – estetika	
Darbuotojų skaičius:	8	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Art of Beauty Salon“ - įmonė įkurta 2010 m. kaip grožio salonų įstaigų centras, atsižvelgiant į grožiui neabejingas moteris ir jų poreikį įvairioms grožio pramonėje taikomoms paslaugoms, tokioms kaip veido ir kūno grožio procedūros bei alternatyvios terapijos, taikomos estetikoje. Per pastarąjį dešimtmetį visoje šalyje atsirado grožio paslaugų teikėjų ar grožio salonų, taip pat didėja konkurencija, to pasekoje įmonė klientams pateikia naujas patrauklias gydymo metodikas. Pagrindinė įmonės politika – <b>teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitiktų ar nuosekliai viršytų klientų lūkesčius</b>. Kita vertus, atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos sukeltą ekonominę krizę, kartu su dramatiškai mažėjančiu įmonės pelnu, įmonė turėtų vadovautis mažų kaštų politika, kad būtų tvari ir pelninga. Organizacija turėtų stengtis nustatyti balanso barjerus tarp kokybiškų inovatyvių metodikų - gydymo ir išlaidų kontrolės.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Anastasia Kalogirou - „Art of Beauty Salon” įkūrėja.</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Anastasia Kalogirou - įkūrėja, savininkė grožio pramonės srityje dirba daugiau nei 30 metų. Verslininkė yra įgijusi estetikos bakalauro laipsnį ir per daugelį metų dalyvavo edukaciniuose seminaruose tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo tema. Dėl ankstesnių ryšių su daugeliu vietinių ir kitų šalių kosmetikos tiekėjų, įmonė gali pasiūlyti/ įtraukti aukštos kokybės kosmetikos gaminius į grožio procedūras ir terapijas.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Etikos dilemos, su kuriomis susiduria verslininkas, yra <b>sąžiningumas klientų ir konkurentų atžvilgiu</b>. Viena vertus, verslininkė siekdama konkuruoti su grožio salonais, nori diegti naujas gydymo terapijas, naudojant pigias vartojimo priemones ir kosmetiką, stengiantis sumažinti įmonės išlaidas. Kita vertus, verslininkei rūpi ir etiškas firmos elgesys su klientais, nes grožio terapijose naudojama pigi kosmetika neduos laukiamų taikomų rezultatų ir klientai gali būti nepatenkinti. Iš kitos pusės, jei verslininkė galvoja brangiai apmokestinti estetikos paslaugas be jokios pridėtinės vertės, tai padidina galimybę prarasti klientus. Nors verslininkė mano, kad per didelė marža nėra sąžininga klientų atžvilgiu, vienas perspektyvus strategijos pardavimo būdas šiai <b>dilemai yra skatinti brangias estetinio gydymo metodikas, apimančias nebrangias vartojimo medžiagas/ kosmetiką</b>. Verslininkė pabrėžia, kad ji naudojasi tik paslaugų politika ir rinkodaros metodais, atitinkamai įvesdama pažangias estetines procedūras ir naudodama pigius vartojimo reikmenis, atitinkančius jos asmenines etines vertybes, susijusias su įmone ir darbuotojais, tuo pačiu vengiant mažinti atlyginimus. Ji atkreipia dėmesį į tai, kad kai kurios įmonės atakuoja savo konkurentus, iškeldamos klientams kitų įmonių trūkumus, o ši įmonė sureikšmina savo konkurencinius pranašumus – tai yra inovacijas.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Verslininkė, atsižvelgdama į įmonės pelną ir didelę konkurenciją, nusprendžia <b>įvesti naujas estetinių procedūrų metodikas, naudojant nebrangias eksploatacines medžiagas/ kosmetiką</b>, kad nustatytų grožio salono išlaidų kontrolę-valdymą. Ši sprendimų priėmimo politika <b>neverčia organizacijos pradėti mažinti darbuotojų atlyginimų</b>.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip vertinate verslininkės etinę vertę, atsižvelgiant į tokias savybes kaip sąžiningumas, nuoširdumas ir atsakingumas prieš klientus?</li> <li>- Kaip vertinate verslininkės etinę vertę priimant sprendimą naudoti nebrangias/ kokybiškas grožio priežiūros procedūras, atsižvelgiant į didelę konkurenciją ir ekonomines krizes grožio salonų pramonėje?</li> <li>- Ar sutinkate su verslininkės sprendimu, kaip įmonės išlaidų mažinimo politika, importuoti pigius vartojimo reikmenis, o ne mažinti darbuotojų atlyginimus?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b> nėra		





<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr 21</b>		<b>Kipras</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Lyčių lygybė	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„World of Beauty” grožio salonas	
Pramonės šaka:	Estetika ir sveikatingumas	
Darbuotojų skaičius:	8	
Bendras įmonės aprašymas:		
<p><b>Grožio salonas "World of Beauty"</b> - estetinio grožio salonas įkurtas 2016 m. Jame dirba 8 darbuotojai. Pagrindinis įmonės tikslas ir politika - užtikrinti paslaugų kokybę ir klientų pasitenkinimą, taip pat paslaugų teikėjų mandagumą, saugumą ir higieną. Grožio salonas tenkina visus estetinio sektoriaus paslaugų poreikius, susijusius su procedūromis ir alternatyviais gydymo būdais, o bendra propaguojama etinė vertybė, kurią puoselėja, yra posakis "Grožis neturi lyties tapatybės". Atsižvelgiant į bendrąją politiką ir propaguojamą įmonės logotipą, grožio salone tarp moterų dirba ir vyras kosmetologas, taip įtvirtinant nuostatą, kad grožio srityje negali būti jokių lyties ribų.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko Vardas ir Pavardė:	Xenia Ivanov	
Trumpa biografija:		
<p>Verslininkė yra įgijusi estetikos bakalauro ir SPA vadybos magistro laipsnį, o daugiau nei 20 metų dirbo įvairiuose grožio salonuose Europos miestuose (Londone ir Paryžiuje). Būdama penkiasdešimties, ji nusprendė įkurti savo grožio salono centrą Kipre (nes jos vyras yra kiprietis) ir po tiek metų patirties estetikos srityje jos grožio salonas tapo vienu garsiausių grožio salonų Nikosijos miesto centre. Jos žinios, patirtis estetikos ir grožio salonų srityje, taip pat naujos idėjos ir valdymo strategijos verslumo srityje leidžia jai būti vienintele verslininke, kuri įdarbina vyrą kosmetologą grožio salonuose Kipre.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Etinė dilema, su kuria susiduria verslininkė, apima žmogaus teises ir etines vertybes - orumą ir lyčių lygybę darbo vietoje. Etinė dilema susijusi su tuo, kad daugybė moterų, dažnai besilankančių šiame grožio salone, neigiamai vertina tai, kad vyras kosmetologas joms taiko gydymo ir sveikatingumo procedūras. Ši abejonė dėl darbuotojo lyties verslininkei kelia nerimą, nes nemažai dažnų klienčių išreiškė neigiamą ir nemandagų požiūrį į darbuotoją vyrą. Verslininkė sprendžia etinę dilemą, ar atleisti vyrą kosmetologą, ar parengti naujovišką strateginį planą, kuris skatintų bendrą posakį "Grožio paslaugos neturi lyties", kuriuo būtų skatinama etinė vertybė – lyčių lygybė darbo vietoje. Ji suprato, kad bendrasis grožio salono reklamuojamas logotipas yra išraiška "Grožis neturi lyties tapatybės", tačiau jos darbo ir socialinės aplinkos (klientų) kultūra ir mentalitetas nėra imlūs faktui, kad vyras gali teikti estetikos paslaugas.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Verslininkė nusprendė palikti dirbti vyrą kosmetologą, nes jis atitinka visus reikalavimus, keliamus norint įsidarbinti grožio salono centre. Ji nusprendė jį pasiimti su savimi į reklamuojamus pristatymus ir labdaros renginius, kur žmonės-klientai galės įsitikinti, kad jis yra puikus kosmetologas ir daugeliu atvejų geba ir net daug geriau, palyginti su moters kosmetologės teikiamomis grožio paslaugomis.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip vertinate galutinį verslininkės sprendimą, nes jos priimtas sprendimas prieštarauja klientų norui?</li> <li>- Kaip vertinate verslininkės etines vertybes, įskaitant orumą ir žmogaus teises darbo vietoje?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.unwwomen.org/en/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality">https://www.unwwomen.org/en/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1vXE7SBgkZc&amp;t=162s">https://www.youtube.com/watch?v=1vXE7SBgkZc&amp;t=162s</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 22</b>		<b>Kipras</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	Žmogaus teisių darbo vietoje pažeidimas – atvejis apgyvendinimo pramonėje	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„CDK Food Services” Ltd	
Pramonės šaka:	Apgyvendinimas/ maitinimas	
Darbuotojų skaičius:	13	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„CDK Food Services“ Ltd yra universiteto restoranas-kavinė, veikianti Nikosijoje, Kipre. Universitetas yra didžiausias Kipre ir pritraukia studentus iš viso pasaulio. Restoranai-kavinės dirba kasdien (nuo pirmadienio iki penktadienio), ir čia patiekiami įvairūs gardūs patiekalai, sumuštiniai, įvynioti užkandžiai, salotos, pikantiški ir saldūs desertai, kuriuos ruošia talentingi virėjai ir patiekia draugiški darbuotojai. Pietų meniu kasdien keičiamas ir siūlomas įvairus karštų ir šaltų patiekalų pasirinkimas, patenkinantis daugumos mitybos poreikius. Neseniai atnaujintame restorane-kavinėje laukiami universiteto studentai, dėstytojai, darbuotojai bei kiti svečiai iš netoliese esančių biurų ir darbo vietų. Jį sudaro didelė vidaus ir lauko valgomojo zona, patogios sofos, lauko baras, daug elektros lizdų ir belaidžio interneto prieiga. Neseniai kavos ir kitų gėrimų skyrius profesionaliai atnaujintas ir atstovaujantis žinomus prekių ženklus, taip pat pristatytas naujas naminių saldinių, batonėlių ir kitų maistingų užkandžių asortimentas. Įstaiga taip pat tenkina universiteto poreikius, pavyzdžiui, maisto ir gėrimų patalpas seminarams, renginiams, išleistuvėms ir kt.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Charis Constantinou - virtuvės šefas, verslo savininkas</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Charis Constantinou jau daugiau nei 18 metų dirba apgyvendinimo sektoriuje, iš kurių 16 metų eina vadovaujančias pareigas. Jis turi kulinarinio meno diplomą ir kulinarinio meno vadybos bakalauro laipsnį. Jis dalyvavo daugelyje kulinariųjų konkursų ir vadovavo itin didelės apimties renginiams, susijusiems su maisto ir gėrimų paslaugomis. Jis dalyvavo daugelyje seminarų Kipre ir Europoje.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Universiteto verslui būdingas sezoniškumas dėl kiekvienų mokslo metų semestrų. Jo maisto ir gėrimų parduotuvei taikomos tos pačios taisyklės, o tai turi įtakos jo darbuotojų stabilumui. Jis taip pat samdo studentus iš universiteto, kad padėtų atlikti kasdienės darbo užduotis. Jis taip pat samdo virėjus, kurių patirtis yra nedidelė. Kai Charis Constantinou perėmė universiteto restorano-kavinės nuosavybę (2016 m.), jis nusprendė pasilikti visus esamus darbuotojus ir norėjo išbandyti, ar jie tinkami, tad pasidalino su jais savo profesionalios ir labai gerbiamos darbo vietos vizija. Po kurio laiko Charis Constantinou pasamdė naują virėją, kurį pažinojo iš ankstesnės darbotvėtos ir buvo tikras, kad jis daug pagelbės virtuvėje. Pradėjęs dirbti naujam virėjui, Charis Constantinou sužinojo, kad dėl atotrūkio tarp perkeltų (iš ankstesnio savininko) restorano-kavinės darbuotojų virtuvėje ir naujai įdarbinto darbuotojo, šis nebuvo priimtas draugiškai. Papildoma problema yra ta, kad kai Charis Constantinou perėmė restoraną-kavinę, jis nesukūrė taisyklių ir neorganizavo jokių kitų tinkamų mokymų, skirtų seniems ir naujiems darbuotojams derinti, ypač apie tai, kaip elgtis darbo vietoje. Vadinasi, universiteto restorano-kavinės vyresnieji darbuotojai su naujuoju virėju elgėsi labai žiauriai, pravardžiavo, tyčiojosi, vertė dirbti daugiau ir greičiau. Į šį įvykį Charis Constantinou atkreipė dėmesį ir jis iškart suprato galimą nepageidaujamą poveikį naujam virėjui. Charis Constantinou teko susidurti su dilema ir ją išspręsti. Jis buvo tikras, kad naujasis virėjas yra universiteto restorano-kavinės (ir jo verslo) privalumas, tačiau, kita vertus, norėjo padėti tašką šiai neprofesionaliai aplinkai ir turėjo priimti sprendimus, kaip susitvarkyti su susiklosčiusiomis aplinkybėmis. Akivaizdu, kad tokia situacija buvo neetiška, buvo pažeistos darbo ir žmogaus teisės, ir ši situacija bet kada galėjo paaštrėti. Charis Constantinou dilema buvo ta, ar jis sutiks su išsiskiriančiu ilgiau dirbančių virėjų elgesiu, ar ne.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Charis Constantinou neleidžia pažeisti žmogaus teisių darbe. Jis mano, kad su darbu nesusijusi diskriminacija dėl rasės, odos spalvos, protėvių, politinių įsitikinimų, religijos, šeimyninės padėties, fizinės ar psichinės negalios, lyties, seksualinės orientacijos, amžiaus ir kitų dalykų nesusijusių su darbu turi būti draudžiama. Charis Constantinou pritaria nuomonei, kad darbdavys turi veikti vadovaudamasis sąžininga įdarbinimo praktika, kad į pareigas pritrauktų didžiausią kandidatų pasirinkimą. Jei įdarbinimo praktika yra nesąžininga arba diskriminacinė, kvalifikuoti kandidatai gali atsakyti pretenduoti į darbo vietą. Remdamasis tik su darbo vieta susijusiais faktoriais, samdydamas ir atrinkdamas darbuotojus, darbdavys turi didžiausią galimybę surasti tinkamiausią žmogų šiam darbui. Darbuotojų atrankos procesas prasideda nuo darbo pareigų ir kvalifikacijos nustatymo. Nustatydamas darbo pareigas ir laimėjusiam kandidatui keliamą kvalifikaciją, jis užtikrina, kad tai</p>		



yra „bona fide“ (tikri) profesijos reikalavimai, tai yra tie reikalavimai, kuriuos turi turėti asmenys, kad galėtų tinkamai ir saugiai atlikti darbą, šiuo atveju profesionalaus virėjo.

Pavyzdžiui, jo įstaigoje buvo įsteigta „virėjo“ pareigybė, su reikalavimais darbuotojui dirbti nuo ankstauro ryto iki vėlyvos popietės, kartais šeštadieniais arba vakarais, taip kaip dirba universiteto restoranas-kavinė. Pagal minimalias kvalifikacijas, reikalingas šiai darbo vietai, pašnekovas buvo baigęs kulinarinio meno kursą. Šios kvalifikacijos yra priimtinos, nes jos nediskriminuoja asmens ar žmonių grupės. Be to, Charis Constantinou, kaip minėta anksčiau, pažinojo konkretų kandidatą iš ankstesnės įstaigos, kur jie buvo dirbę kartu.

Charis Constantinou mano, kad bet koks fizinis ar žodinis bendradarbio, vadovo ar svečio elgesys, kuris yra diskriminacinio pobūdžio ir kuris įžeidžia ar žemina bet kurį jo personalo narį, yra patyčios ir priekabiavimas. Nors kiti bendradarbiai dažnai galvoja tik apie seksualinį priekabiavimą. Patyčios ir priekabiavimas apima bet kokią skirtingą elgesį su žmonėmis, atsižvelgiant į jų lytį, rasę, etninę kilmę, klasę, religiją ir pan. Pirmiau pateiktu atveju patyčios buvo pagrįstos faktu, kad naujasis virėjas nebuvo pakankamai greitai dirbantis, nesparčiai tobulėjo kurdamas receptus, jam trūko kai kurių pagrindinių savybių, bet Charis Constantinou tikėjo, kad naujasis virėjas jas įgis.

Charis Constantinou pastebėjo, kad bendradarbiai juokauja netinkamai (apie naują virėją), bet kartais tai priimdavo kaip jų pajuokavimus. Tačiau Charis Constantinou visgi veikė labai profesionaliai. Jis nusprendė apsaugoti naują virėją, kad ir kas būtų. Įmonės atstovas bendradarbiams paaiškino, kad net jei žmogus, apie kurį jie juokauja, juokiasi, tai nereiškia, kad jam toks bendravimas patinka. Tokio tipo juokai gali būti nemalonūs ir trukdyti žmonių draugystei. Jie gali sumažinti žmonių norą bendrauti su savo kolegomis, nes tikėtina, kad juokai taps dar labiau įžeidūs.

Charis Constantinou surengė grupės susirinkimą ir apie šiuos faktus kalbėjosi su visais savo darbuotojais. Jis paaiškino, kad šiems pokštams jo įstaigose nėra vietos. Visiems darbuotojams jis paaiškino, kad jie demonstruoja pagarbos stoką ir galimai užgaulioja naują darbuotoją.

Charis Constantinou pastebėjo, kad darbuotojai iš karto pasitaisė ir problema buvo išspręsta. Naujasis virėjas, praėjus trejiems metams nuo įdarbinimo, vis dar dirba Charis Constantinou aukščiau nurodytoje įstaigoje, todėl jį gerbia ir juo žavisi visi kolegos.

**Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:**

- Kaip toks agresyvus vyresniųjų darbuotojų elgesys su naujais darbuotojais paveikė bendrą restorano-kavinės veiklą?
- Kodėl vyresni darbuotojai negarbingai elgėsi su naujuoju virėju?
- Kaip jūs elgtumėtės tokioje situacijoje jeigu būtumėte šefas ir savininkas?
- Kaip manote, ar patyčių darbo vietoje galima aptikti ir kitose pramonės šakose? Ar žinote kokių nors pavyzdžių?

**Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:** nėra



## „Švietimas, mąstymo keitimas” atvejų analizės.

ATVEJO ANALIZĖ: Nr 23		Lietuva
PAVADINIMAS:	Siekis apsaugoti gyvūnus. Etiškas elgesys su gyvūnais.	
ORGANIZACIJA		
Organizacijos pavadinimas:	VšĮ „Tušti narvai”	
Pramonės šaka:	(NVO) – ne pelno siekianti gyvūnų apsaugos organizacija.	
Darbuotojų skaičius:	5 darbuotojai	
Bendras įmonės aprašymas:	<p>VšĮ „Tušti narvai“ ne pelno siekianti gyvūnų apsaugos organizacija, įkurta Vilniuje 2014 metais. Priklausome tarptautinei organizacijai „Anima International“, kuri veikia dar 8-iose šalyse. Taip pat esame „Fur Free Alliance“ ir „Open Wing Alliance“ nariai. <b>Misija.</b> Siekiame užkirsti kelią gyvūnų kančiai Lietuvoje. Tai darome orientuodamiesi į įstatyminius ir institucinius pokyčius, bendradarbiaudami su verslais bei informuodami visuomenę. <b>Kaip mes dirbame?</b> Mūsų veiksmai yra įgyvendinami siekiant efektyvumo. Manome, jog turėti geras idėjas neužtenka. Veikla turi atnešti realius rezultatus. <b>Viešiname vaizdinę medžiagą iš fermų.</b> Dažniausiai pramoninės fermos nėra atviros lankytojams. Visuomenė turi teisę žinoti, kokiomis sąlygomis Lietuvoje laikomi milijonai gyvūnų, bei nuspręsti ar tam pritaria. Todėl viešiname vaizdo įrašus, filmuotus Lietuvos fermose. Taip pat, stengdamiesi atkreipti visuomenės, verslininkų bei politikų dėmesį, viešiname vaizdus, kuriuose užfiksuoti pažeidimai gyvūnams parduodant ar transportuojant. <b>Siekiame pokyčių įstatyminiu ir instituciniu lygmeniu.</b> Gyvūnai turi būti ginami įstatymais. Todėl bendraujame su politikais bei atsakingomis institucijomis, siekdami pokyčių teisės aktuose bei įstatymuose. <b>Bendraujame su verslais.</b> Padedame verslams priimti draugiškus gyvūnams sprendimus.</p> <p><b>VšĮ „Tušti narvai“ PROJEKTAI: 1. PROJEKTAS „Kailiniams – NE“.</b> Siekiame, kad Lietuva prisijungtų prie šalių, kuriose jau uždrausta gyvūnus auginti ir žudyti dėl jų kailio. <b>2. PROJEKTAS „Kiaušinių kaina“.</b> Industriniai paukštynai sukelia kančią milijonams vištų dedeklių. Mes viešiname vištų fermų sąlygas ir siekiame jas pagerinti. <b>3. PROJEKTAS „Gyvūnų eksportas“.</b> Siekiame gerinti sąlygas, kuriomis yra eksportuojami gyvūnai. <b>4. PROJEKTAS „Padėk žuvims“.</b> Siekiame, kad prekyba gyvomis žuvimis būtų sustabdyta. Prekyba gyvomis žuvimis neturėtų būti legali. <b>5. PROJEKTAS „auGalybė“.</b> Skatiname augalinę mitybą.</p>	
ORGANIZACIJOS ĮKURĖJA		
Vardas ir Pavardė:	Gabrielė Vaitkevičiūtė – VšĮ „Tušti narvai“ organizacijos vadovė.	
Trumpa biografija:	<p>Gabrielė Vaitkevičiūtė - VšĮ „Tušti narvai“ organizacijos vadovė. Gabrielė studijavo biochemiją Vilniaus Universitete, tačiau dėl tuo metu susiklosčiusių aplinkybių studijų nebaigė. Taip pat Gabrielė dirbo „Dingusių žmonių šeimų paramos centre“. Darbo sritis - žmonių teisė. Gabrielė ir keletas bendraminčių VšĮ „Tušti narvai“ organizacijos veiklą pradėjo neturėdami labai didelės patirties, kadangi bendras organizacijos darbuotojų amžiaus vidurkis buvo apie 20 metų. Tačiau organizacijos įkūrėja žinojo, kad visko, ko nežino ar nemoka - gali išmokti. Kaimyninėse šalyje (Estijoje, Latvijoje, Lenkijoje) buvo gyvūnų apsaugos organizacijos, o Lietuvoje tokios organizacijos neturėjome. VšĮ „Tušti narvai“ organizacijos veiklą pradėti paskatino kaimyninių šalių teigiamas pavyzdys bei aktyvistai, kovojantys už gyvūnų teises.</p>	
MORALINĖ DILEMA		
Aprašymas:	<p><b>1. Kailių fermos.</b> Europos šalys viena po kitos uždraudžia gyvūnus auginti ir žudyti tik dėl jų kailio. Nepriimtina kankinti gyvūnus dėl puošmenų. Dilemos video (LT kalba su EN vertimu): <a href="https://youtu.be/k8tB6HmXyW8">https://youtu.be/k8tB6HmXyW8</a> Dilemos šaltinis: <a href="https://www.kailiufermos.lt">https://www.kailiufermos.lt</a></p> <p><b>2. Industriniai paukštynai.</b> Paukščius laikyti narvuose yra žiauru ir nepriimtina. Vištos industriniuose paukštynuose visą gyvenimą praleidžia nešvariuose smirdančiuose angaruose. Jos niekada nemato saulės ir nekvėpuoja švriu oru. Daug vištų miršta nuo išsekimo nesulaukusios net pusantrų metų. Dilemos video (LT kalba su EN vertimu): <a href="https://youtu.be/bEwFnNFdvF0">https://youtu.be/bEwFnNFdvF0</a> Dilemos video (LT kalba): <a href="https://www.youtube.com/watch?v=k3hTIIHeqbQ">https://www.youtube.com/watch?v=k3hTIIHeqbQ</a> Dilemos šaltinis: <a href="https://www.kiausiniukaina.lt">https://www.kiausiniukaina.lt</a></p> <p><b>3. Prastos, ne visada reikalavimus atitinkančios gyvūnų eksporto sąlygos.</b> Lietuva kasmet eksportuoja dešimtis tūkstančius gyvūnų. Užfiksuoti vaizdai atskleidė, kaip pažeidinėjami įstatymai transportuojant gyvūnus į kitas šalis. Šia kampanija siekiama užtikrinti, kad valstybinės institucijos atliktų savo darbą ir laikytųsi gyvūnų gerovės įstatymų eksporto metu. Dilemos šaltinis: <a href="http://gyvunu-eksportas.tustinarvai.lt">http://gyvunu-eksportas.tustinarvai.lt</a></p> <p><b>4. Prekyba gyvomis žuvimis.</b> Gyvūnai – ne prekės. Gyvos žuvys prekybos centruose neturėtų būti parduodamos. Ši praktika lemia daugybę problemų: nuo perpildytų akvariumų iki sužalotų, parazitais ir ligomis apniktų žuvų. Dilemos šaltinis: <a href="https://www.tustinarvai.lt/padek-zuvims/">https://www.tustinarvai.lt/padek-zuvims/</a></p> <p><b>5. Gyvulininkystės industrijos tarša ir resursai.</b> Jei norime prisidėti prie planetos tausojimo, galime pabandyti tvaresnę mitybą – sumažinti mėsos suvartojimą, jautieną keisti ekologiškesne mėsa – vištiena, rinktis vietoje</p>	



gaminamą produkciją arba gyvulinės kilmės mitybą keisti į augalinės kilmės mitybą. Dilemos šaltinis ir audio įrašas LT kalba + nuorodos į mokslinius straipsnius EN kalba: <https://ispakuota.lt/mesos-industrijos-zala/>

#### Sprendimas:

**1. Siekiama kailių fermų uždraudimo Lietuvoje.** VšĮ „Tušti narvai“ (Siekiame, kad Lietuva prisijungtų prie šalių, kuriose jau uždrausta gyvūnus auginti ir žudyti dėl jų kailio. Skatiname visuomenės narius pasirašyti peticijas.

Šaltinis: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/kailiniams-ne>

**2. Skatinama nepirkti narvuose augintų vištų kiaušinių Lietuvoje.** Padėkite vištoms – nepirkite narvuose augintų vištų kiaušinių pažymėtų nr.3. Skatiname visuomenės narius pasirašyti peticijas.

Šaltinis: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/kiausiniu-kaina>

**3. Skatinama užtikrinti geresnes sąlygas gyvūnų eksportui.** Siekiame užtikrinti, kad valstybinės institucijos atliktų savo darbą ir laikytųsi gyvūnų gerovės įstatymų eksporto metu. Skatiname visuomenės narius pasirašyti peticijas.

Šaltinis: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/gyvunu-eksportas>

**4. Siekiama sustabdyti prekybą gyvomis žuvimis Lietuvoje.** Mes kelis kartus per metus vykdome tyrimus žuvų prekybos vietose; viešiname užfiksuotus vaizdus, apie nusižengimus informuojame visuomenę ir atsakingas institucijas; bendradarbiaujame su prekybininkais bei institucijomis. Kampaniją „Padėk žuvims“ pradėjome 2018 metais. Nuo tada visi didieji prekybos centrai atsisakė prekybos gyvomis žuvimis, tačiau problema vis dar išlieka mažesnėse parduotuvėse bei turgavietėse. Skatiname visuomenės narius pasirašyti peticijas. Šaltinis:

<https://www.tustinarvai.lt/projektai/gyvovos-zuvys>

**5. Skatinama gyvulinę mitybą keisti į augalinę mitybą.** Dirbame su restoranais, kad juose būtų daugiau augalinio maisto. Kampanija „auGalybė“ siekiame paskatinti kuo daugiau restoranų įtraukti augalinius patiekalus į savo valgiaraščius. Tebūnie auGalingas maistas skanus, kokybiškas, populiarus ir lengvai prieinamas! Taip visi, tiek maisto tiekėjai, tiek vartotojai, prisidėsime prie maistui suvartojamų gyvūnų skaičiaus mažinimo ir Lietuvos visuomenės sveikatos problemų sprendimo. Šaltinis: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/auGalybe>

#### Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:

- Kailių fermos. Brangiakailių gyvūnų auginimas ir žudymas dėl jų kailio;
- Industriniai paukštynai. Narvuose augintų vištų kiaušiniai pažymėti Nr.3;
- Gyvūnų eksporto sąlygos;
- Prekyba gyvomis žuvimis;
- Gyvulininkystės industrija (resursai, faktai, statistika);
- Augalinės kilmės mityba.

#### Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:

- <https://www.tustinarvai.lt>
- <https://www.15min.lt/video/tusciu-narvu-ikureja-gabija-gina-labiausiai-kencianciu-fermu-gyvunu-teises-135268?jwsource=cl>
- <https://www.youtube.com/watch?v=k3hT11HeqbQ>





<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 24</b>		<b>Vokietija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Change Lab - atviras studentų forumas</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Change Lab“	
Pramonės šaka:	Kolkas nenustatyta	
Darbuotojų skaičius:	4	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Change Lab“ yra atviras renginys, skirtas studentams, jiems aktualiomis temomis. Pagrindinis tikslas yra palengvinti mokymąsi, bendrą kūrybą ir socialines naujoves tarp aktyvių studentų, mokslininkų ir vietos gyventojų bendruomenės. Siekdama šio tikslo, „Change Lab“ siūlo bendrą platformą studentams, akademikams ir vietos bendruomenės nariams iš visų visuomenės sluoksnių, kad jie galėtų dalyvauti konstruktyviose diskusijose, susijusiose su neatidėliotinais visuomenės iššūkiais, siekiant apšviesti bendruomenę, skatinti mokymąsi ir informuotumą apie socialines temas ir galiausiai sukurti tvarius, teigiamus pokyčius. Todėl tvarios bendruomenės plėtros ir socialinių inovacijų temos projekte yra itin svarbios.</p> <p>„Change Lab“ save laiko draugiška, atvira, nesmerkiančia ir saugia aplinka, kurioje galima reikšti skirtingas nuomones. Taip yra išpildomas jų šūkis: „<i>Change Lab klausomės, ką galvojate. Tada mes padedame pradėti diskusiją</i>“.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Choiwai Maggie Chak – viena iš „Change Lab“ įkūrėjų.</b>	
<b>Trumpa biografija: Bendras steigėjas</b>		
<p>Choiwai Maggie Chak yra viena iš „Change Lab“ – naujoviškos socialinio verslumo ir inovacijų bendro mokymosi ir tinklų platformos – įkūrėjų. „Change Lab“ buvo įkurta Maggie pastangomis, kaip S2BMRC mokslinio „bendradarbio“. Maggie tyrinėja tokius projektus kaip Erasmus+ „Novatoriškos maisto inovacijos senjorams“ ir „Švyturio“ projektą, skirtą palengvinti bendruomenės akademinio bendradarbiavimo tinklus ir partnerystę sveikatos tyrimų ir inovacijų srityje. Jos mokymas daugiausia dėmesio skiria telekomunikacijų, socialinių inovacijų ir prekės ženklo žinomumo tyrimų metodikoms ir konsultavimo bei paslaugų mokymosi projektams. Ji kilusi iš Honkongo. Būdama aktyvi sprendžiant įvairias sveikatos problemas, baigusi visuomenės sveikatos studijas sveikatos priežiūros vadybos ir sveikatos stiprinimo srityse Honkongo Kinijos universitete, ji tęsė epidemiologijos magistrantūros studijas Ludwig-Maximilians Universität München (LMU), Miunchene, Vokietijoje.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>„Change Lab“ dirba integruojant:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>akademinės žinias;</li> <li>praktines ekspertizes ir bendruomenės ekspertų patirtis;</li> <li>visuomenės dėmesį ir paramą;</li> <li>mokinių entuziazmą ir kūrybiškumą.</li> </ol> <p>Taigi tikslinę grupę sudaro daug suinteresuotųjų šalių: studentai, akademikai, išorės ekspertai ir Miunsterio visuomenė.</p> <p>Pastarieji du „Change Lab“ renginiai parodė didesnę bendruomenės įsitraukimą ir socialinį aktyvumą. Šių renginių akcentas buvo inovacijų raundai, kuriuose pokyčių kūrėjai (auditorijos nariai) sugalvojo naujoviškus bendruomenės plėtros sprendimus. Kai kurios pasiūlytos idėjos buvo šios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Piktogramų ir paveikslėlių diagramų įvedimas klinikose ir ligoninių patalpose, siekiant įveikti kalbos barjerus tarp pacientų iš užsienio/ migrantų ir gydytojų.</li> <li>Programėlės, leidžiančios sekti maisto produktų anglies pėdsaką nuo gamybos iki pristatymo proceso, įdiegimas; ir programa, kuri yra ekonomiško, veganiško maisto paieškos variklis.</li> </ol> <p>Per pastaruosius du renginius „Change Lab“ įsitvirtino kaip prieinama, novatoriška ir patraukli atviro forumo platforma Miunsteryje. Siekiant užtikrinti ilgalaikę jos sėkmę, turi būti sprendžiami su jos tvarumu susiję klausimai. Atsižvelgiant į „Change Lab“ požiūrį, forumas turėtų būti išlaikytas kaip studentų vadovaujamas prekės ženklas be papildomų paskatų išlaikyti jo socialinį dėmesį. Tai lemia įmonės ilgaamžiškumą. Socialinė dilema yra nustatyti ne ekonominio atlygio strategiją, kuri pritrauktų naujus studentus.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Rekomenduojamos strategijos tęstinumui ir pažangai užtikrinti yra šios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Didesnis dėmesys „bendruomenės plėtrai“ ir „socialiniam verslumui“;</li> <li>Identifikuoti panašiai mąstančius, kuriems tiks naujas formatas;</li> <li>Stipresnio studentų tapatumo ir įsipareigojimo ugdymas;</li> <li>Įdarbinimo proceso standartizavimas;</li> <li>Viena nauja pareigybė, orientuota į tinklų kūrimą ir viešuosius ryšius;</li> </ol>		





6. Sustiprinti savo matomumą bendruomenėje.

**Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:** nėra

**Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:**

- „Change Lab” organizavo trijų įkvepiančių ir gerbiamų žmonių kalbas. Daugiau informacijos apie šias tris kalbas galima rasti čia: [Science-to-Business Marketing Research Centre - CHANGE LAB 2020: An interactive forum to create and test shared co-learning platforms - FH Münster \(fh-muenster.de\)](#)
- Change Lab užtikrina, kad jų pranešimai pasiektų platesnę auditoriją. Vaizdo įrašas „YouTube” pavadinimu "What People Think About Veganism. Is it Meeting the Goals of Climate Change? - Münster Thoughts" surinko teigiamus publikos atsiliepimus. Nuoroda: <https://www.youtube.com/watch?v=3iaplonBUJY&feature=youtu.be>



ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 25		Vokietija
PAVADINIMAS:	„Santo Sazon“ – Verslo pradžia kitoje šalyje	
ORGANIZACIJA		
Organizacijos pavadinimas:	“Santo Sazon” – kavinė	
Pramonės šaka:	Maistas	
Darbuotojų skaičius:	1	
Bendras įmonės aprašymas:	<p>Projektu „Santo Sazon“ atstovaujama gastronominė ir kultūrinė koncepcija ir siekiama pristatyti geriausias Kolumbijos gastronomijos ir kultūros kūrinius į Miunsterio miestą Vokietijoje. „Santo Sazon“ siūlo kultūrinę kavinę su tipiška kolonijine atmosfera, kad sužadintų smalsumą ir taptų daugiau prieinama Lotynų Amerikos kilmės žmonėms. Čia bus siūlomi įvairūs desertai, gaminami tik rankomis, ir „tapas“ tipo patiekalai, suteikiantys balansą tarp saldaus ir pikantiško skonio. Be to, bus įvairių tipišku Kolumbijos regiono gėrimų. Taip pat bus organizuojamos kultūrinės parodos, tokios kaip šokiai, ypatingi svečiai, kurie pasidalins savo patirtimi, ir stalai, kurie paruošti taip, kad skatintų mokytis ispanų kalbos. „Santo Sazon“ siekia įgyvendinti specialiai vaikams skirtus popamokinius maisto gaminimo užsiėmimus, kurie gali padėti ugdyti ir skatinti vaikų kūrybiškumą, suteikdami jiems kitokią ir smagią veiklą. Šiuo metu Santo Sazon vykdo tik išsinešimo verslo modelį. Klientai gali užsisakyti desertų išsinešimui, užsisakyti desertų ar tortų ypatingai progai arba užsisakyti staigmenų dėžutę su desertais ar pusryčiais, taip nustebindami savo ypatingus žmones.</p>	
VERSLININKAS		
Verslininko vardas ir pavardė:	Camila Molina Molina	
Trumpa biografija: Steigėja	<p>Camila gimė Medellin, Kolumbijoje, yra 24 metų amžiaus ir yra Medellin Pontifica Bolivariana universiteto ekonomikos studentė. Nuo 2018 m. rugsėjo mėn. ji yra Vokietijos ir Lotynų Amerikos verslo administravimo studijų programos „CALA“ studentė Miunsterio taikomųjų mokslų universitete. Universitete ji išklaušė verslumo kursus, taip pat vadovavimo kursus Italijoje. Ji parašė savo bakalauro darbą „Aukštąjį išsilavinimą turinčių moterų verslumo kliūčių ir veiksmų supratimas: Medellin atvejis, Kolumbija“.</p> <p>Šiuo metu ji atlieka praktiką finansų bendrovėje „Tecis AG“, įsikūrusioje Miunsteryje. Ši praktika jai padėjo suprasti finansų sistemą, pensijas, draudimą ir investavimą Vokietijoje. Tuo pat metu ji atlieka privalomą praktiką organizacijoje „ACEEU“. Ši galimybė leido jai daugiau sužinoti apie moterų verslumą Vokietijoje. Be to, nuo 2019 m. ji taip pat dirba studentų asistente „FH Münster“ verslo ispanų kalbos moduliui.</p>	
MORALINĖ DILEMA		
Aprašymas:	<p><b>Biurokratija ir kultūra.</b> Vienas didžiausių iššūkių, su kuriais susidūrė Camila pradėdama verslą Vokietijoje, šalyje, kuri nėra jos gimtoji šalis, buvo suprasti biurokratinę ir finansinę sistemą. Kolumbijoje nereikia jokių specialiųjų dokumentų ir nebūtina registruotis prekybos rūmuose. Kadangi vokiečių kalba jai nėra gimtoji, jai teko labiau stengtis suprasti dokumentus, skambinti ar rašyti elektroninius laiškus. Camila gavo patarimą iš „TAFH Münster GmbH“, kas padėjo jai išsklaidyti abejones ir suprasti, kur pradėti legalizuoti savo verslą.</p> <p>Pirmas žingsnis, kurį ji žengė, buvo higienos sertifikato gavimas, nes pati ruošia „Santo Sazon“ gaminius, o kalbant apie maistą, reikia būti ypač atsargiems. Dėl COVID-19 ji turėjo lankyti higienos kursus internetu. Pagaliau ji gavo sertifikatą, kuris suteikė ramybę ir garantiją, kad jos siūlomos prekės atitinka aukštas higienos normas.</p> <p><b>Aplinkos faktorius.</b> Vienas didžiausių jos iššūkių buvo rasti būdą, kaip gaminti savo gaminius ekologiškai, todėl ji atkartojo Vokietijoje plačiai naudojamą sistemą „Pfund“. Parduodami desertai už papildomą mokestį pristatomi stikliniuose indeliuose, už kuriuos pirkėjai sumoka 1 eurą brangiau, o gražinus stiklinį indelį atgauna 1 eurą. Camila taip pat naudoja daugkartinį kartoną. Ji vis dar susiduria su tokiais iššūkiais kaip didesnių ir tinkamesnių patalpų paieška ir įmonės mokesčių numerio problema.</p> <p><b>Asmeninis faktorius.</b> Kitas iššūkis yra paskirstyti savo laiką daugeliui kitų pareigų ir darbų. Ji yra atsakinga už viską „Santo Sazon“, įskaitant produktų paruošimą, socialinių tinklų valdymą ir kt.</p> <p><b>Finansinis faktorius.</b> Didžiausias jos asmeninis iššūkis buvo finansai ir kaip nustatyti savo produktų kainą. Ji turėjo rasti pusiausvyrą tarp savo asmeninės patirties ir to, ką rekomendavo pašaliniai žmonės.</p>	
Sprendimas:	<p>Kaip rašyta anksčiau, Camila priėmė daug svarbių sprendimų, tokių kaip „Pfund“ sistemos įdiegimas savo įmonėje. Ji žino, kad visada gali iškilti naujų iššūkių, tačiau yra pasirengusi priimti iššūkius, su kuriais susiduria.</p>	
Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Camila kainodarą minėjo kaip iššūkį. Į kokius kriterijus turėtų atsižvelgti verslininkas, norėdamas nustatyti kainas etiškai?</li> <li>- Įsivaizduokite, kad kaimyninėje šalyje steigiate įmonę (šalį gali pasiūlyti ir lektorius/ mokytojas). Kokie yra privalumai ir iššūkiai etikos požiūriu?</li> </ul>	
Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]: nėra		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 26</b>		<b>Ispanija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	„Biciclot“ kooperatyvas: socialinės ir solidarumo ekonomikos vertybės	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Biciclot“ SCCL	
Pramonės šaka:	Nepelno siekiantis kooperatyvas	
Darbuotojų skaičius:	10-30	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Biciclot“ darbo grupę sukūrė 1987 m. miesto ir turistinių dviratininkų grupė, kuri siekė skatinti naudoti dviračius kaip transporto priemonę. Siekdama būti daugiau nei tik judėjimu už pokyčius, grupė pradėjo svarstyti idėjas, kaip skatinti naudojimąsi dviračiais Barselonoje, o kai kurie jos nariai buvo apmokyti mechanikos ir litavimo, kiti įgijo patirties organizuojant keliones dviračiais. Ši grupė taip pat aktyviai dalyvauja įvairiose Barcelonos pilietinio dviratininkų komiteto ir Katalonijos parlamento bei Sant Martí rajono dviračių rėmimo darbo grupėse. Ši raida bėgant metams atsispindi ir kintančioje kolektyvo darbo kryptyje: nuo asociacijos „Biciclot Work Group“, skirtos pasiūlymų ir projektų rengimui su daug savanorių, sukūrimo iki „Biciclot“ SCCL „Associated Work Cooperative“ įkūrimo 1994 m. Katalonijoje „Biciclot“ priklauso antrojo laipsnio kooperatyvui, kuris dirba su dviračių logistikos ir aplinkosaugos kurjerių paslaugomis. Pagrindinis konkurentas yra pati valstybinė administracija, nes ji plėtoja daug kitų įvairių projektų.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Xavier Prat ir Joaquim Gili Renom</b> – vieni iš „Biciclot“ įkūrėjų.	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Xavier Prat ir Joaquim Gili su kitais dešimt žmonių yra „Biciclot“ įkūrėjai. Visi įkūrėjai yra 40-45 metų amžiaus profesionalai, turintys ilgametę patirtį ir didelį profesionalumą. Moterų dalis tarp dirbančių narių yra palyginti maža. Tačiau lyčių lygybė atsiranda jei įtraukiame samdomus darbuotojus.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nustati pagrindinius skirtumus tarp socialinės ir solidariosios ekonomikos ir įprastos arba kapitalistinės ekonomikos;</li> <li>- Suprasti kas yra kooperatyvai ir ką jie atstovauja kaip socialinės įmonės;</li> <li>- Turėti supratimą apie vertybių svarbą ir organizacijos kultūrą.</li> </ul>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Bendras „Biciclot“ kooperatyvo atvejo tyrimo tikslas – suprasti vertybes ir organizacinę kultūrą, susijusią su socialinės ir solidarumo ekonomikos sritimi, taigi ir kooperatyvizmu.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koks kooperatyvas yra „Biciclot“?</li> <li>- Ką reiškia, kad tai yra ne pelno organizacija?</li> <li>- Kokia yra „Biciclot“ organizacinė struktūra?</li> <li>- Koks yra „Biciclot“ verslo modelis?</li> <li>- Kaip tai susiję su vietiniu kontekstu?</li> <li>- Išanalizuokite, kaip kiekvienas iš šių principų pasireiškia „Biciclot“?</li> <li>- Išanalizuokite kiekvieno iš šių principų poveikį „Biciclot“, tiek vidiniu, tiek išoriniu lygiu.</li> <li>- Išanalizuokite kiekvieno iš šių principų poveikį „Biciclot“, tiek individams, nariams, tiek kolektyvui ar kooperatyvui.</li> <li>- Išanalizuokite, ar šie kooperatyvo principai egzistuoja įmonėse, kurios sudaro „Biciclot“ konkurenciją ir kurios nėra socialinės ir solidariosios ekonomikos dalis perkant bei parduodant socialinius tinklus.</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="https://www.biciclot.coop/">https://www.biciclot.coop/</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 27</b>		<b>Ispanija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>SOM MOBILITAT (Mes - mobilumas): naujas tvarumo modelis</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Som Mobilitat“ SCCL	
Pramonės šaka:	Nepelno siekiantis vartotojų kooperatyvas, dirbantis dėl tvaresnio mobilumo	
Darbuotojų skaičius:	apie 70 žmonių	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Som Mobilitat“ (mes – mobilumas) tikslas – skatinti visus tuos veiksmus ar projektus, kurie prisideda prie to, kad visos partnerių kelionės būtų tvaresnės ir mažiau terštų aplinką, sumažintų mūsų miestuose sukauptų transporto priemonių skaičių. „Som Mobilitat“ (mes - mobilumas) turi savo kooperatyvo struktūrą, tačiau tuo pat metu dirba pagal tinklo modelį, giliai išsisknijusį toje teritorijoje. „Som Mobilitat“ (mes - mobilumas) Katalonijoje veikia pagal artimumo logiką: susisiekiama su vietiniais agentais iš kiekvienos savivaldybės, kad geriau būtų suprastos realijos ir pasiūlyta parama, kad kiekvienoje teritorijoje gyvenantys žmonės nuspręstų, kaip mobilumą padaryti tvaresnį.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Ricard Jornet</b> – steigėjas ir valdančiosios tarybos pirmininkas; <b>Arnau Vilardell</b> – steigėjas ir koordinatorius.	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Ricard Jornet yra verslininkas ir Barselonos autonominio universiteto rinkodaros profesorius. Jis yra vienas iš steigėjų ir šiuo metu valdančiosios tarybos pirmininkas bei vadovauja strateginėms „Som Mobilitat“ (mes – mobilumas) funkcijoms. Šį kooperatyvą jis įkūrė dėl savo verslininko potraukio atsinaujinančios energijos projektams.</p> <p>Arnau Vilardell yra kitas kooperatyvo steigėjas ir jo koordinatorius. Daugelį metų jis buvo atsidavęs įvairių projektų valdymui ir sveikina „Som Mobilitat“ (mes - mobilumas) idėją kaip iššūkį, skatinantį bendradarbiauti socialinėje iniciatyvoje.</p> <p>Kartu su programuotoju, atsakingu už programėlės kūrimą, ir didelę patirtį turinčiu inžinieriumi, dirbančiu tarptautinėse energetikos sektoriaus įmonėse, Arnau ir Ricard įkūrė kooperatyvą „Som Mobilitat“ (mes – mobilumas).</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Kad šios įmonės siūloma paslauga būtų sėkminga, reikia reklamuoti supratimą potencialiems vartotojams, kurie yra visi tie, kurie turi vairuotojo pažymėjimą. Ši reklama turėtų būti susieta su kiekvienos Barselonos vietovės savivaldybėmis ir turėtų turėti didelę viešojo administravimo paramą, tam, kad būtų sukurta tvaresnė visuomenė.</p> <p>Finansavimo būdas, kuris gali būti naudingas, yra per vartotojus ir partnerius, kurie naudojami paslauga. Šie vartotojai priklauso vietinėms grupėms, kurios finansuojamos iš paslaugos teikimo privalumų (padengus išlaidas), yra paskirstomos 15% kooperatyvo ir 85% vietinės grupės. Tokiu būdu privalumai išsaugomi teritorijoje ir gali būti reinvestuojami į naujus produktus ir paslaugas, skatinant tvaresnį mobilumą.</p> <p>Jie žino, kad tokio tipo įmonėms patekti į Barseloną nėra lengva užduotis, nes kalbant apie automobilius, dalis galimų vartotojų atmeta pasiūlymą vien dėl to, kad mieste nevairuoja automobilio. Tačiau įkūrėjai mano, kad tvarios ir bendruomeninės transporto sistemos diegimo idėja yra puikus būdas sumažinti važiuojančių transporto priemonių skaičių ir taip pat sumažinti Barselonoje sukuriamą taršą.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>Jų nuomone, geriausias būdas įsitraukti į Barselonos verslą būtų pateikti potencialiems naudotojams elektromobilių seriją, pastatytą viešose automobilių stovėjimo aikštelėse ir paskirstyti skirtinguose Barselonos rajonuose.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koks yra „Som mobilitat“ (mes - mobilumas) verslo modelis? Kokie yra skirtumai nuo eilinės automobilių nuomos įmonės?</li> <li>- Kokios yra pagrindinės kooperatyvinės įmonės, tokios kaip „Som mobilitat“ (mes - mobilumas) valdymo modelio ypatybės?</li> <li>- Dalijimosi ekonomikos įmonės savo ekonominį tvarumą grindžia augimu. Kokie yra pagrindiniai „Som mobilitat“ augimo ir tapimo ekonomiškai tvariu faktoriai?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.sommobilitat.coop/">https://www.sommobilitat.coop/</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 28</b>		<b>Ispanija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Tvari parama senjoram</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Alma y Raspita”	
Pramonės šaka:	Tekstų rašymas	
Darbuotojų skaičius:	3	
Bendras įmonės aprašymas:		
<p>„Alma y Raspita“ buvo sukurta kaip duoklė ikūrėjo tėvams ir seneliams. Carmen Guzmán norėjo pasakoti gražias istorijas, kad gražintų seneliams visas tas istorijas, kurios juos lydėjo vaikystėje ir lydi dabar, senatvėje. Ji susisiekė su NVO „GRANDES AMIGOS“, kuri lydi ir išlaiko pagyvenusius žmones, gyvenančius vienus. Už kiekvieną parduodamą gražią istoriją jie aukoja. Taip jie padeda vienišiams seneliams, neturintiems nei šeimos, nei anūkų, nei pasakojimų.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Carmen Guzmán</b>	
Trumpa biografija:		
<p>Carmen Guzmán labai verslus žmogus, turintis daug iššūkių ir su aiškiais idėjomis. Ji labai stipriai pasisako už tai, ką daro, ir mes manome, kad ji labai aistringai vertina tai, ką daro. Mes tikime, kad ji yra labai sąmoningas žmogus ir tai labai įkvepia.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Pažiūrėjusi širdį veriančią laidą apie pagyvenusių žmonių bendruomenę šios 2020 m. pandemijos metu, Carmen Guzmán pagalvojo, kad kažkas turi pasikeisti. Ji nori sukurti tvarų aukų srautą, priklausantį tik nuo knygų ir dovanų pirkimų iš „Alma y Raspita“. Parduodant knygą ar prekę iš „Alma y Raspita“, pinigai skiriami vyresnio amžiaus žmonėms, kurie neturi šeimos. Įmonė tiki žmonių galia pokyčiams įgyvendindama projektus, todėl jų istorijos yra sertifikuotos FSC ženklu, o tai reiškia, kad spausdinimui naudojamas popierius yra iš gerai tvarkomų miškų šaltinių.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
<p>57% vyresnio amžiaus žmonių gyvena vieni, o 82% jaučiasi nesaugūs ir turi judėjimo problemų. „Alma y Raspita“ ketina pasiūlyti kompaniją senyvo amžiaus žmonėms, kurie yra vieni ir taip sukurti teigiamą poveikį dabar ir ateityje. „Alma y Raspita“ sukurta verslininkės, tobulinta rašytojų, puikių amatininkų ir asociacijos, kurie duoda darbo tiems, kuriems to labiausiai reikia.</p>		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar visos įmonės turėtų turėti socialinę atsakomybę?</li> <li>- Ar įmonės turėtų kreipti daugiau dėmesio į vietinį kontekstą ir mažiau į nacionalinį arba tarptautinį?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://almayraspita.com/nos-gusta-hacer-nuevos-amigos/">https://almayraspita.com/nos-gusta-hacer-nuevos-amigos/</a></li> <li>• <a href="https://almayraspita.com/blog/">https://almayraspita.com/blog/</a></li> </ul>		



<b>ATVEJO ANALIZĖ: Nr. 29</b>		<b>Ispanija</b>
<b>PAVADINIMAS:</b>	<b>Reikalingiausi darbo įgūdžiai</b>	
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Organizacijos pavadinimas:	„Bytemaster“	
Pramonės šaka:	Technologijos	
Darbuotojų skaičius:	50-60	
<b>Bendras įmonės aprašymas:</b>		
<p>„Bytemaster“ darbuotojai mano, kad dabartinių logistikos operatorių sėkmės „raktas“ yra suteikti savo organizacijoms skaitmenines technologijas, kurios daro juos lankstesnius ir konkurencingesnius. Naująją logistikos paradigmą jie supranta kaip santykių tarp veikėjų vertės grandinėje permąstymą, pagrįstą skaitmeninės informacijos skaidrumu. Jie tiki sujungta ir pasauline logistika. Žmogiškųjų išteklių skyriuje jie dirba tam, kad organizacijos darbą atliktų teigiamoje atmosferoje.</p>		
<b>VERSLININKAS</b>		
Verslininko vardas ir pavardė:	<b>Alma Maseda</b>	
<b>Trumpa biografija:</b>		
<p>Po ilgametės profesinės karjeros administravimo ir finansų srityse patirties Alma Maseda pradeda naują darbą žmogiškųjų išteklių pasaulyje. Ji labai nori prisidėti prie organizacijos, su kuria bendradarbiauja ir pagerinti jos konkurencingumą žmonių darbo dėka.</p> <p>Ji pasisako už laime grįstą organizacijų valdymą – Ispanijoje labai mažai diegtą įmonių valdymo būdą, bet dažnai novatoriškai diegtą kitose šalyse. Ji nori pasidalinti savo patirtimi, kurią sukaupe naujoje savo darbo vietoje.</p>		
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>		
<p>Moralinė dilema buvo susijusi su žmogiškųjų išteklių skyriumi, kurio tikslas yra sukurti aplinką, kurioje darbuotojai turėtų daugiau nei gerą CV (gyvenimo aprašymą), bet dar svarbiau – gerą požiūrį, nes tai yra vertingiausias įgūdis.</p> <p>Kai „Bytemaster“ samdo naujus darbuotojus, jie daugiau dėmesio skiria pašnekovo požiūriui, o ne patirčiai.</p>		
<b>Sprendimas:</b>		
Dėl darbuotojų požiūrio įmonei yra patogiau dirbti su tais žmonėmis, kurie iš tikrųjų nori dirbti.		
<b>Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kas yra svarbiau samdant žmones įmonėje? Minkštieji įgūdžiai ar žinios?</li> <li>- Ar įmanoma kartu rūpintis darbuotojais ir įmonės pelningumu?</li> </ul>		
<b>Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://es.linkedin.com/in/alma-maseda">https://es.linkedin.com/in/alma-maseda</a></li> <li>• <a href="https://es.linkedin.com/company/bytemaster">https://es.linkedin.com/company/bytemaster</a></li> <li>• <a href="https://www.bytemaster.es">https://www.bytemaster.es</a></li> </ul>		





ATVEJO ANALIZĖ: Nr 30		Lietuva
PAVADINIMAS:	Skaidrių verslų skatinimas.	
ORGANIZACIJA		
Organizacijos pavadinimas:	„BALTOJI BANGA“ iniciatyva	
Pramonės šaka:	Iniciatyva	
Darbuotojų skaičius:	5	
Bendras organizacijos aprašymas:	 <p>„BALTOJI BANGA“ – tai sąžiningą ir atsakingą verslą nuo 2007 m. vienijanti iniciatyva, skatinanti skaidrią Lietuvos politiką.</p> <p><b>Misija</b> - Verslo, visuomenės ir valdžios sąmoningumo ugdymas perteikiant skaidraus verslo naudą. <b>Vizija</b> - „Baltosios bangos“ ženklas – kiekvienos įmonės siekiamybė. Iniciatyvos „Baltoji banga“ tarybą sudaro įvairių įmonių ir organizacijų atstovai, ekspertai.</p> <p>„Baltosios bangos“ įmonės atpažįstamos iš skaidraus verslo ženklo, kuris yra žinomas ir pripažįstamas visuomenėje, verslo bendruomenėje, žiniasklaidoje. Juo ženklinama produkcija, informacinė medžiaga ar administraciniai dokumentai primena, kad bendrovė savo pavyzdžiu padeda diegti skaidraus ir sąžiningo verslo principus Lietuvoje, pasisako už etiško verslo kultūrą, o kartu simbolizuoja nuolatinę bendrovės rūpestį savo pačios reputacija.</p> <p>2021 m. tyrimo duomenimis, „Baltosios bangos“ ženklas yra trečias pagal žinomumą Lietuvoje, o daugiau nei pusė Lietuvos gyventojų sutiktų mokėti brangiau už prekes ar paslaugas, teikiamas skaidriai veikiančio verslo. Iniciatyvą už skaidrų verslą pradėjo asociacija „Investors’ Forum“, Pilietinės visuomenės institutas, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, „Transparency International“ Lietuvos skyrius, pilietinis junginys „Dalis sąskaita“ ir Lietuvos verslo paramos agentūra.</p> <p>Iniciatyvos „Baltoji banga“ globėja – Lietuvos Respublikos Prezidentė (2009-2019) J.E. Dalia Grybauskaitė. Iniciatyvos partneriai: Valstybinė mokesčių inspekcija, Specialiųjų tyrimų tarnyba, Valstybinė darbo inspekcija. Iniciatyvą administruoja <u>Asociacija „Investors’ Forum“</u>. Iniciatyva fokusuojasi į edukacinį lygmenį.</p> <p>2022 m. Balandžio mėn. duomenimis – prie „Baltoji banga“ iniciatyvos prisijungė 100 įmonių.</p>	
<b>Organizacijos atstovas</b>		
Organizacijos atstovo Vardas ir Pavardė:	Giedrė Bielskytė - iniciatyvos „Baltoji banga“ koordinatorė. Karolina Motiejūnaitė – jaunesnioji projektų vadovė.	
<b>Trumpa biografija:</b>	<p>Giedrė Bielskytė - iniciatyvos „Baltoji banga“ koordinatorė.</p> <p>Karolina Motiejūnaitė studijavo politikos mokslus. Turi įvairiapusės akademinės ir profesinės patirties. Praktiškai atliko iniciatyva „Baltoji banga“. Šiuo metu dirba „Baltoji banga“ iniciatyvoje/ antikorupcinėje NVO. Be viso to, ji labai domisi filosofija, psichologija ir menu.</p>	
<b>MORALINĖ DILEMA</b>		
<b>Aprašymas:</b>	<p>„Šešėlinė“ ekonomika. Neskaidri veikla. Nelegalus darbas.</p> <p>Valstybinės inspekcijos duomenimis, daugiausia šešėlinio darbo yra šiose ekonomikos srityse: žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės; apdirbamosios gamybos; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų; didmeninės ir mažmeninės prekybos; krovinių kelių transporto; variklinių transporto priemonių remonto.</p> <p><b>Nelegalus darbas</b> – kai darbdavys ir darbuotojas susitaria dėl tam tikrų darbų atlikimo už atitinkamą darbo užmokestį, tačiau: nepasirašoma sutartis; nepranešama apie įdarbinimą; atlygis vokelyje; nemokamos įmokos ir mokesčiai.</p>	
<b>Sprendimas:</b>	<p><b>Skatina įmones prisijungti prie „Baltoji banga“ iniciatyvos.</b></p> <p>Skaidrus verslas – tai visų mūsų siekis užtikrinti sąžiningą konkurenciją, atsakingą ir garbingą santykį su darbuotojais, klientais, partneriais ir valstybe. Lietuvoje skaidriai veikiančios įmonės jau įsitikino, kad būtent tokia veikla gerina įmonės reputaciją, mažina verslo valdymo rizikas, didina vartotojų pasitikėjimą ir produktų bei paslaugų patrauklumą rinkoje. Tikime, kad ir Jūs esate vieni tų, kurie siekia, jog atsakingas verslas Lietuvoje taptų labiau taisykle, o ne išimtimi. Todėl kviečiame bendroves ir organizacijas, kurioms svarbu, kad verslo kultūra ir darbo principai Lietuvoje sveiktų, prisijungti prie skaidraus verslo iniciatyvos „Baltoji Banga“.</p>	



Prie iniciatyvos „Baltoji banga“ prisijungusios organizacijos įsipareigoja veikti skaidriai, nepažeisti su jos veikla susijusių įstatymų ir teisės aktų, įskaitant korupcijos prevencijos, asmens duomenų apsaugos, aplinkosaugos, konkurencijos, darbuotojų saugos ir sveikatos bei kitose srityse. Iniciatyvos narius skatiname siekti *daugiau*, nei to reikalauja įstatymas: kurti korupcijai atsparią aplinką, diegti etiško verslo kultūrą, dalintis gerąja patirtimi su kitais iniciatyvos nariais, verslo bendruomene ir visuomene. Įkurta 2007 m., „Baltoji banga“ šiuo metu vienija virš 80 įmonių atstovaujančių tiek stambų, tiek vidutinių ir smulkų verslą.

Skaidraus verslo iniciatyvos „Baltoji banga“ dalyviams suteikiamas pirmasis socialinis verslo žymėjimas Lietuvoje „Baltoji banga“. Tai verslo atsakomybės ir skaidrumo simbolis, žymintis atvirai veikiančias įmones, puoselėjančias etiško verslo kultūrą ir savo reputaciją.

**Siūlomi diskusiniai klausimai [jei tokių yra]:**

- Kokia yra šios iniciatyvos sprendžiama etinė problema/ moralinė dilema?
- Kas yra “šešėlinė ekonomika”. Kokią įtaką ji daro vietiniu/ europiniu/ pasauliniu mastu?
- Ar pirkėjui rūpi įmonių, prekių ir paslaugų ženklavimas?
- Kokių garantijų netenka ir kuo rizikuoja žmonės, apsipirkdami nelegaliai?
- Kokių garantijų netenka žmonės dirbdami nelegaliai?

Ar žinote daugiau panašių iniciatyvų, skatinančių verslus veikti skaidriai?

**Ištekliai, šaltiniai [jei tokių yra]:**






- <https://baltojibanga.lt>
- <https://www.youtube.com/watch?v=bAFvfJSg-Mk>
- <https://baltojibanga.lt/pamoka/>
- <https://baltojibanga.lt/wp-content/uploads/2022/03/Copy-of-Baltoji-Banga.pdf>










<https://baltojibanga.lt/prisijunk/>
















## PRIEDAS Nr.3 – Įmonės/ organizacijos, dalyvavusios projekte

ŠALIS:	LIETUVA 
ĮSTAIGA:  KAUNO TECHNOLOGIJŲ MOKYMO CENTRAS	<b>KAUNO TECHNOLOGIJŲ MOKYMO CENTRAS (Kautech).</b> Daugiau informacijos: <a href="https://kautech.lt">https://kautech.lt</a>
<b>DALYVAVUSIOS ĮMONĖS/ ORGANIZACIJOS:</b>	
	<b>1. „Lietuvos Junior Achievement“ („LJA“)</b> – pirmoji Lietuvoje – tai pirmoji Lietuvoje nevyriausybinių organizacijų, sėkmingai įgyvendinanti progresinio ekonominio švietimo, verslumo ugdymo, finansinio raštingumo ir ugdymo karjerai programą bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo įstaigose ir aukštesiose mokyklose. Daugiau informacijos: <a href="https://lja.lt">https://lja.lt</a>
 KAUNO ŠVIETIMO INOVACIJŲ CENTRAS	<b>2. „Kauno švietimo inovacijų centras“</b> – vienas iš didžiausių Lietuvoje pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centrų. Centro veikla grindžiama vertybėmis: tolerancija ir empatija; demokratiškumu ir lygių galimybių sudarymu; noru tobulėti ir keistis; atsakomybe ir komandiniu darbu; pagarba švietimo bei kultūros tradicijoms. Daugiau informacijos: <a href="https://www.kaunosic.lt">https://www.kaunosic.lt</a>
 KAUNO PREKYBOS, PRAMONĖS IR AMATŲ RŪMAI	<b>3. „Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai“</b> – didžiausia Kauno ir Marijampolės regionų verslo bendruomenę telkianti ir paslaugas verslui plėtojanti organizacija. Ji atstovauja bendriesiems verslo interesams, gina narių interesus, teikia paslaugas ir vykdo projektinę veiklą, valstybės deleguotąsias funkcijas. Daugiau informacijos: <a href="https://chamber.lt">https://chamber.lt</a>
	<b>4. „Europos socialinio verslumo ugdymo ir inovatyvių studijų institutas“.</b> Šios švietimo bei ugdymo organizacijos tikslas yra skatinti verslumo vystymą įvairaus amžiaus žmonėms ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautinėje aplinkoje. Daugiau informacijos: <a href="https://europe-institute.com">https://europe-institute.com</a>
	<b>5. UAB „RUBBEE“</b> – tai įmonė, gaminanti elektrines dviračių pavaras ir prisidedanti prie aplinkos taršos mažinimo, skatindama žmones važinėti dviračiais, o ne taršiais automobiliais. Daugiau informacijos: <a href="https://www.rubbee.co.uk">https://www.rubbee.co.uk</a>
	<b>6. „ŪKAI“</b> – tai novatoriškas ir tvarus prekės ženklas, padedantis mažinti plastiko taršą vandenynuose ir kuriantis produktus iš perdirbto plastiko. Daugiau informacijos: <a href="https://www.ukai.eu">https://www.ukai.eu</a>
	<b>7. „SOLIDU cosmetics“</b> – tai įmonė, gaminanti aplinkai draugišką kietą kosmetiką, pagamintą Lietuvoje, vadovaujantis „zero-waste“ ir atsakingo vartojimo principais. Daugiau informacijos: <a href="https://soliducosmetics.com">https://soliducosmetics.com</a>
	<b>8. Vši „TUŠTI NARVAI“</b> – tai viešoji įstaiga ir ne pelno siekianti gyvūnų apsaugos organizacija. Daugiau informacijos: <a href="https://www.tustinarvai.lt">https://www.tustinarvai.lt</a>
 baltoji banga  UŽ SKAIDRŲ VERSLĄ  Clear Wave	<b>9. „BALTOJI BANGA“</b> – tai sąžiningą ir atsakingą verslą vienijanti iniciatyva, skatinanti skaidrią Lietuvos verslo praktiką. Daugiau informacijos: <a href="https://baltojibanga.lt/en/">https://baltojibanga.lt/en/</a>
 Maistobankas 	<b>10. „MAISTO BANKAS“</b> – tai labdaros ir paramos fondas. Daugiau informacijos: <a href="https://www.maistobankas.lt">https://www.maistobankas.lt</a>
	<b>11. „MANO GURU“</b> – tai socialinis verslas /salotų baras, integruojantis į darbo rinką socialinės atskirties asmenis (anksčiau priklausomus nuo psichoaktyviųjų medžiagų, buvusius kalinius, žmones su negalia ir benamius). Daugiau informacijos: <a href="https://lt-lt.facebook.com/salotubaras/">https://lt-lt.facebook.com/salotubaras/</a>
	<b>12. „JAUNIMO LINIJA“</b> – tai NVO ir viena didžiausių nemokamų emocinės paramos telefonu ir internetu paslaugų Lietuvoje. Daugiau informacijos: <a href="https://jaunimolinija.lt/en/">https://jaunimolinija.lt/en/</a>
 MAMŲ UNIJA Children's Cancer Foundation	<b>13. „MAMŲ UNIJA“</b> – tai paramos ir labdaros fondas, kuris rūpinasi kiekvienu Lietuvos vaiku, susirgusiu onkologine liga. Daugiau informacijos: <a href="https://mamuunija.lt/en/">https://mamuunija.lt/en/</a>

	<p>14. VŠĮ „LESE“ – tai viešoji įstaiga ir benamių gyvūnų globos organizacija. Daugiau informacijos: <a href="https://lese.lt/en/">https://lese.lt/en/</a></p>
	<p>15. „KŪRYBOS KAMPAS 360“/ VŠĮ "Už švarią Lietuvą" – tai viešoji įstaiga ir socialinė iniciatyva, kurianti tvaraus vartojimo ir antrinio dizaino idėjas švaresnei ir sveikesnei aplinkai. „Kūrybos kampas 360“ vykdo edukacinę veiklą, organizuoja kūrybinius renginius ir dirbtuves. Daugiau informacijos: <a href="https://www.kuryboskampas360.lt">https://www.kuryboskampas360.lt</a></p>
	<p>16. „SOCIALINIS TAKSI“ – tai unikali paslauga, padedanti organizuoti žmonių su negalia keliones į ekonominio ir socialinio užimtumo vietas. Daugiau informacijos: <a href="https://www.zmogui.lt/socialinis-taksi/">https://www.zmogui.lt/socialinis-taksi/</a></p>
	<p>17. Projektas „KAUNAS 2022 – Europos kultūros sostinė“:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Kauno iššūkis“ programa;</li> <li>• „Savanorystės“ programa.</li> </ul> Daugiau informacijos: <a href="https://kaunas2022.eu">https://kaunas2022.eu</a></p>
	<p>18. „JIK“/ „Žinau viską“ - Jaunimo informavimo ir konsultavimo centras. Daugiau informacijos: <a href="https://zinauviska.lt">https://zinauviska.lt</a></p>

<p>ŠALIS:</p>	<p>KIPRAS </p>
<p>ĮSTAIGA:</p>  <p>UNIVERSITY of NICOSIA</p>	<p>UNIVERSITY OF NICOSIA. Daugiau informacijos: <a href="https://www.unic.ac.cy">https://www.unic.ac.cy</a></p>
<p><b>DALYVAVUSIOS ĮMONĖS/ ORGANIZACIJOS:</b></p>	
<p><i>Absolute Beauty Ltd</i></p>	<p>1. „Absolute Beauty“ Ltd – tai profesionalus grožio salonas, įkurtas 1989 m. Fani Nicolaidou, Kipro kosmetologų asociacijos narės. Daugiau informacijos: <a href="https://www.facebook.com/F.N.AbsolutyBeauty/">https://www.facebook.com/F.N.AbsolutyBeauty/</a></p>
	<p>2. „9:am Beauty &amp; Wellness' Professional Beauty Salon“ – tai Monica Christou priklausantis grožio salonas teikiantis grožio bei makiažo paslaugas ir veido terapiją. Daugiau informacijos: <a href="https://www.facebook.com/9nine.am/">https://www.facebook.com/9nine.am/</a></p>
	<p>3. „Impophar“ – tai pirmaujanti grožio ir sporto įmonė Kipre, siūlanti sprendimus tokiems verslo padaliniais kaip: grožio salonai, SPA, treniruoklių salės, pilateso ir jogos studijos, sporto salės, fizioterapijos ir reabilitacijos centrai, dermatologai ir plastikos chirurgai, taip pat privačių namų sporto salėms ir SPA srityse. Daugiau informacijos: <a href="https://impophar.com/">https://impophar.com/</a></p>
	<p>4. „The Block“ (CDK Food Services Ltd) – tai restoranas, esantis Nikosijos universiteto miestelyje, kuris yra atviras visuomenei, taip pat studentams ir dėstytojams. Jis priklauso Charisui Constantinou, baigusiam Intercollege kulinarinio meno vadybos bakalauro studijas. Daugiau informacijos: <a href="https://www.facebook.com/theblockrest/">https://www.facebook.com/theblockrest/</a></p>
	<p>5. „Siblings Coffee“ – kavos tiekėjas Larnakoje, Kipre. 2020 m. įsteigė George'o Georgiou. Daugiau informacijos: <a href="https://www.facebook.com/siblingscoffee2020/">https://www.facebook.com/siblingscoffee2020/</a></p>
	<p>6. „Cyprus Chefs Association“ („CCA“) – tai profesionali, ne pelno siekianti organizacija, kurios tikslas – suvienyti šefus ir virėjus iš viso Kipro. Kaip organizacija (CCA) atstovauja visais su profesionaliu maisto gaminiu susijusiais klausimais. Daugiau informacijos: <a href="https://cypruschefsassociation.com/">https://cypruschefsassociation.com/</a></p>
	<p>7. „Cyprus Spa Association“ („CSA“) – tai asociacija vienijanti įvairius Kipro SPA centrus, taip pat filialo narius, kurie laikosi mūsų tikslų ir praktikos kodekso. CSA taip pat yra susijusi su JK SPA asociacija (nuo 2015 m. vasario mėn.). Daugiau informacijos: <a href="https://www.cyspas.com/">https://www.cyspas.com/</a></p>
	<p>8. „The Red Box“ – tai Dali mieste, Kipre įsikūrusi įmonė, teikianti maitinimo paslaugą, kuri konteinerį pavertė valgykla. Su erdvia automobilių stovėjimo aikšte klientai gali mėgautis kava, įvairiais vėsiais gėrimais, užkandžiais ir užkandžiais. Daugiau informacijos: <a href="https://www.facebook.com/theredboxcoffeebar/">https://www.facebook.com/theredboxcoffeebar/</a></p>

<b>ŠALIS:</b>	<b>VOKIETIJA</b> 
<b>ĮSTAIGA:</b>  <b>FH MÜNSTER</b> University of Applied Sciences	<b>MUNSTER OF APPLIED SCIENCES.</b> Daugiau informacijos: <a href="https://en.fh-muenster.de">https://en.fh-muenster.de</a>
<b>DALYVAVUSIOS ĮMONĖS/ ORGANIZACIJOS:</b>	
	1. <b>“Strong Star” Ltd</b> – tai medicinos prietaisų grupė, įsikūrusi Šanchajuje. Daugiau informacijos: <a href="http://www.ss-med.com">http://www.ss-med.com</a>
	2. <b>“COLUN”</b> – tai Čilės įmonė, įsikūrusi Los Rios ir Los Lagos regionuose, kuri gamina aukštos kokybės pieną. Daugiau informacijos: <a href="https://www.colun.cl">https://www.colun.cl</a>
	3. <b>“LiBa”</b> – tai gaiviųjų gėrimų gamintojas. Nuo 2014 m. Liba kola ir liba limonadai Miunsterio regione platinami liba GmbH & Co. KG pavadinimu. Jų dėmesys yra tvarus ir veganiškas. Daugiau informacijos: <a href="https://liba-trinken.de">https://liba-trinken.de</a>
	4. <b>“Sonder”</b> – tai skaitmeninės priežiūros platforma, suteikianti žmonėms galimybę aktyviai kontroliuoti savo asmeninę gerovę, kad jie galėtų gyventi ir dirbti kuo geriau. Daugiau informacijos: <a href="https://sonder.io">https://sonder.io</a>
	5. <b>“Daifresh”</b> – tai uogų, citrusinių vaisių ir daržovių tiekimo specialistai, kurie tiekia platų asortimentą visame pasaulyje. Daugiau informacijos: <a href="https://daifresh.com">https://daifresh.com</a>
	6. <b>“Fooodz” GbR</b> – tai internetinė aukštos kokybės maisto, vaistinių ir kosmetikos gaminių, namų apyvokos prekių ir gyvūnų reikmenų prekybos svetainė. Daugiau informacijos: <a href="https://www.foodz.de">https://www.foodz.de</a>
	7. <b>“MasCiclo”</b> – tai mechaninių dviračių garažas Ispanijoje. Daugiau informacijos: <a href="https://masciclo.com">https://masciclo.com</a>
	8. <b>“Timothy Wareman K.E.G.S.”</b> – tai alaus įmonė, orientuota į tradicijas ir aukštą kokybę. Daugiau informacijos: <a href="https://www.kegsbrouwerij.nl/author/timothywareman/?lang=en">https://www.kegsbrouwerij.nl/author/timothywareman/?lang=en</a>
	9. <b>“Boutiqua Portuguesa”</b> - tai internetinė parduotuvė, siūlanti specialius portugaliskus patiekalus ir skanėstus. Daugiau informacijos: <a href="https://www.boutiquaportuguesa.de">https://www.boutiquaportuguesa.de</a>
	10. <b>“Mays doceria”</b> – tai kavinė ir saldainių parduotuvė Brazilijoje. Tai mažas studento šeimos verslas. More information: <a href="https://www.facebook.com/mays.doceria/">https://www.facebook.com/mays.doceria/</a>
	11. <b>“Malunt”</b> – tai įmonė gaminanti sočius, maistingus ir sveikus užkandžius be priedų ar pridėtinių skonių. More information: <a href="https://www.malunt.com">https://www.malunt.com</a>





ŠALIS:	ISPANIJA 
ĮSTAIGA:  Escola Pia Santa Anna-Mataró	ESCOLA PIA MATARO. Daugiau informacijos: <a href="https://mataro.escolapia.cat">https://mataro.escolapia.cat</a>
<b>DALYVAVUSIOS ĮMONĖS/ ORGANIZACIJOS:</b>	
 bytemaster LOGÍSTICA CONECTADA Y GLOBAL	1. “Bytemaster” – tai efektyvus logistikos sprendimas verslui. Daugiau informacijos: <a href="https://www.bytemaster.es/en/">https://www.bytemaster.es/en/</a>
 FAGEM FEDERACIÓ D'ASSOCIACIONS I GREMIS EMPRESARIALS DEL MARESME	2. “Fagem” – tai verslo asociacijų federacija, esanti Maresmės regione. Tai verslo struktūrai atstovaujantis subjektas. Daugiau informacijos: <a href="https://www.fagem.org/">https://www.fagem.org/</a>
 P&O FERRYMASTERS	3. “P&O Ferrymasters” – tai pirmaujanti multimodalinio transporto sprendimų ir logistikos paslaugų tiekėja Europoje. Įmonė integruoja kelių, geležinkelių ir jūrų transportą 24 šalyse, siūlydami vientisus ir efektyvius tiekimo grandinės sprendimus. Daugiau informacijos: <a href="https://www.poferrymasters.com/">https://www.poferrymasters.com/</a>
 ESPAI LARU FUNDACIÓ ILURO	4. “Laru”. Espai Laru tikslas yra labai aiškus: sportas yra esminis elementas skatinantis sveiką gyvenimo būdą. Tokios vertybės kaip sportiškumas, gera savijauta, komandinis darbas ir solidarumas yra labai svarbūs mūsų veikloje nuo pat pirmos dienos. Daugiau informacijos: <a href="https://espailaru.cat/">https://espailaru.cat/</a>
 Alma Y RASPITA	5. “Alma and Raspita”. Alma ir Raspita buvo sukurta galvojant apie tėvus ir senelius. Įkūrėjai norėjo priminti jiems gražias istorijas, kad sugrąžintų jiems visas tas istorijas, kurios lydėjo vaikystėje ir lydi dabar, senatvėje. Daugiau informacijos: <a href="https://almayraspita.com/">https://almayraspita.com/</a>
 NEM NEGOCIEMPRESAMATARÓ	6. “NEM”. Negoci Empresa Mataró yra asociacija, kurios pagrindinis tikslas - organizuoti iniciatyvas ir veiklą, skirtą sektoriaus verslo skatinimui ir šio miesto komerciniam dinamizavimui. Daugiau informacijos: <a href="https://www.nem.cat/">https://www.nem.cat/</a>
 SANDIR	7. “Sandir” – tai ekspertai, padedantys kvapai įsilieti į jūsų gyvenimą ir jį pakeisti, sukurti unikalios uoslės potyrius pagal prekės ženklo įvaizdį, kurį norite suteikti. Daugiau informacijos: <a href="https://www.sandir.com/">https://www.sandir.com/</a>
 FUNDACIÓ EL MARESME discapacitats	8. “Fundació el Maresme” siekia skatinti žmonių, turinčių ypatingų sunkumų ir sudėtingų poreikių (daugiausia turinčių intelekto negalią) bei jų šeimų įtraukimą į Maresme bei pagerinti jų gyvenimo kokybę. Mes reaguojame į šios grupės poreikius, organizuodami platų paslaugų ir centrų tinklą, kuris siūlo nuolatinę priežiūrą ir paramą. Daugiau informacijos: <a href="https://www.fundaciomaresme.cat/">https://www.fundaciomaresme.cat/</a>
 Unió de COOPERADORS de Mataró	9. “Cafè del Mar cooperative”. Unió de Cooperadors - tai istorinis Mataro kooperatyvų etalonas, susikūręs 1927 m. Iki šiol organizacijai pavyko susigrąžinti dalį jo kooperatyvinių paveldo, pagrobto Franko diktatūros laikais ir kuris randamas Unió de Cooperadors de Mataró fonde, skirtame kooperatyvui ir socialinei ekonomikai skatinti. Daugiau informacijos: <a href="https://www.uniocoopmataro.cat/">https://www.uniocoopmataro.cat/</a>
 TENBEI CONCEPT	10. “Tenbei”. Belénas ir Evaristo lažinosi dėl talentingų menininkų ir dizainerių. Pradedame nuo atsakingo ir etiško vartojimo. Daugiau informacijos: <a href="https://tenbeiconcept.com/">https://tenbeiconcept.com/</a>
 Hola ;) ) Marketing	11. “Hola Marketing” - rinkodara, kurios jūs ieškote, norėdami plėsti savo verslą. Daugiau informacijos: <a href="https://holamarketing.online/">https://holamarketing.online/</a>
 AURIA SPORTS EVENTS	12. “Auria Sports Events” – tai sporto renginių organizavimo ir prekės ženklo aktyvinimo įmonė. Didžiausią dėmesį skirianti sporto rinkodaros veiksmams ir renginių valdymui bei kitų produktų ir paslaugų reklamai sporto renginiuose. Daugiau informacijos: <a href="https://auriasports.com/en/">https://auriasports.com/en/</a>
 LA POMA BIKEPARK POMES & MARESME SINCE 2005	13. “La Poma bikepark” – tai lauko sporto kompleksas, esantis Premià de Dalt (Maresme) apjungiantis daugybę sporto šakų. Dviračių parkas susikūrė 2005 m. Daugiau informacijos: <a href="https://lapomabikepark.com/en/bikepark-eng/">https://lapomabikepark.com/en/bikepark-eng/</a>





 Grup d'Empreses TIC	<p>14. <b>“GENTIC”</b> – tai verslo asociacija, atvira visoms (IRT) informacinių ryšių technologijų įmonėms ir profesionalams. Kitaip tariant, bet kuri įmonė arba savarankiškai dirbantis asmuo, kuriantis, gaminantis, parduodantis, teikiantis paslaugas ar bet kokią kitą veiklą, apimančią IRT produktus (informacines ir ryšių technologijas), gali būti GENTIC narys. Daugiau informacijos: <a href="https://gentic.org/">https://gentic.org/</a></p>
 <b>meet&amp;map</b> <small>PARTNERSHIPS · WORKSHOPS · COMMUNITIES</small>	<p>15. <b>“Meet and Map”</b> - esame įsipareigoję kurti naujus visuomenės modelius, pagrįstus bendradarbiavimu. Tam mes skatiname asmeninių projektų ir aljansų kūrimą tarp skirtingų Maresmės regiono grupių. Daugiau informacijos: <a href="https://meetandmap.org/">https://meetandmap.org/</a></p>
 <small>Centres universitaris adscrits a la</small>  <b>Universitat Pompeu Fabra</b> <small>Barcelona</small>	<p>16. <b>“Tecnocampus”</b> – tai Mataró-Maresme fondas, kuris yra viešasis subjektas, atsakingas už TecnoCampus technologijų ir universiteto parko valdymą. Reklamuojamas Mataró miesto tarybos, tai privatinės teisės fondas, kurio pašaukimas yra viešoji švietimo ir verslo plėtros tarnyba. Daugiau informacijos: <a href="https://www.tecnocampus.cat/en/sobre-el-parc-tecnocampus/sobre-el-tecnocampus">https://www.tecnocampus.cat/en/sobre-el-parc-tecnocampus/sobre-el-tecnocampus</a></p>

<b>ŠALIS:</b>	<b>NYDERLANDAI</b>
<b>ĮSTAIGA:</b> 	<b>FRIESLAND COLLEGE (FIRDA).</b> Daugiau informacijos: <a href="https://www.frieslandcollege.nl">https://www.frieslandcollege.nl</a>
<b>DALYVAVUSIOS ĮMONĖS/ ORGANIZACIJOS:</b>	
	<p>1. <b>“Zuivelrijck”</b>. Verslininkas René van der Veen prieš keletą metų išvelgė galimybes ekologiškų pieno produktų segmente. Jis pirmasis Olandijoje pristatė ekologišką kavos kremą puodeliuose. Sąžiningos prekybos ir ekologiškos kavos rinka augo jau daugelį metų, tačiau ekologiškos kavos pieno puodelių dar nebuvo. Tai buvo mūsų įmonės pradžia. Nuo tada asortimentas dar labiau išsiplėtė, įtraukiant ekologišką nenugriebtą pieną ir ekologišką šokoladinį pieną. Daugiau informacijos: <a href="http://www.zuivelrijck.nl/">http://www.zuivelrijck.nl/</a></p>
	<p>2. <b>“Xpressy”</b> - tai moderni karjeros plėtros agentūra, kuri siekia įtakos. Siekdami tobulėti, manome, kad darbas turi atitikti tai, kas esate. Daugiau informacijos: <a href="https://www.xpressy.nl/over-xpressy/">https://www.xpressy.nl/over-xpressy/</a></p>
	<p>3. <b>“Pottle”</b>. Norime pakeisti požiūrį. Viena vertus, tai reiškia pasirinkimo laisvę darbo rinkoje. Kur kitos įmonės atpažįsta ir įgyvendina mūsų atnaujintą darbo būdą. Tokiu būdu tokie herojai kaip mūsų ne tik galės dirbti dienos centre, bet ir realiai dalyvauti. Nesvarbu, ar kaip automobilių mechanikas, ar svetingumo pramonėje, ar visai kitur. Daugiau informacijos: <a href="https://www.pottle.nl/">https://www.pottle.nl/</a></p>
	<p>4. <b>“Centrum Duurzaamheid”</b> - „Center Sustainable“ sužadina studentų ir įmonių smalsumą dalindamasis rytojaus techninėmis žiniomis per: „tvarių idėjų namus“, inovacijų projektus, tvaraus darbo paskaitas, tvarumo užsiėmimus. Daugiau informacijos: <a href="https://www.centrumduurzaamfriesland.nl/">https://www.centrumduurzaamfriesland.nl/</a></p>
	<p>5. <b>“Schillenboer”</b> („Cycle up“) siūlo anglies dioksido išmetimo neturinčią vietinių verslininkų atliekų surinkimo paslaugą. „Cycle up“ atliekų srautus paverčia žaliavomis, naudodama jas gaminiams. „Cycle up“ taip pat tampa žiedinių įmonių susibūrimo vieta, kur dalijamasi patirtimi, kur galima sukurti bendrą socialinę darbo vietą. Daugiau informacijos: <a href="http://cycle-up.nl/">http://cycle-up.nl/</a></p>
	<p>6. <b>“Tosti club Leeuwarden”</b>. Coenas Heijkoopas (tuomet 12 metų) su aistra seniesiems olandų malūnams ir viskam, kas juose vyksta, jam pavyko įtikinti tėvą pačiam pradėti dirbti su duona. Rezultatas? Tosti klubas. Daugiau informacijos: <a href="https://thetosticlub.nl/">https://thetosticlub.nl/</a></p>
	<p>7. <b>“Omke Jan”</b>. Omke Jan yra užteigęs vadovas, kuris pasitiki savo svečiais ir mėgsta, kad visiems būtų patogiu. Daugiau informacijos: <a href="https://omkejan.nl/">https://omkejan.nl/</a></p>



<b>ŠALIS:</b>	<b>GRAIKIJA</b> 
<b>ĮSTAIGA:</b> 	<b>IDEC S.A.</b> Daugiau informacijos: <a href="https://idec.gr">https://idec.gr</a>
<b>DALYVAVUSIOS ĮMONĖS/ ORGANIZACIJOS:</b>	
	1. <b>“Ports &amp; Shipping Advisory” (“P&amp;S Advisory”)</b> įkurta 2014 m., remiantis savo narių specialiomis žiniomis ir patirtimi uosto ir jūrų pramonėje. „P&S Advisory“ siekia teikti klientams konsultavimo paslaugas, atsižvelgiant į jų specifinius poreikius. Daugiau informacijos: <a href="http://psadvisory.eu/">http://psadvisory.eu/</a>
	2. <b>“MINOAS”</b> leidykla buvo įkurta 1952 metais ir jos tikslas – pasiūlyti geriausias knygas visiems skaitytojams. Dėl vaikiškų knygų kokybės ir įvairovės „Minoas“ leidykla tapo viena svarbiausių leidyklų Graikijoje. Daugiau informacijos: <a href="https://minoas.gr/">https://minoas.gr/</a>
	3. <b>“Ekathimerin”</b> – tai skaitmeninė, vieno skaitomiausių laikraščių Graikijoje, versija. Daugiau informacijos: <a href="https://www.ekathimerini.com/">https://www.ekathimerini.com/</a>
	4. <b>“Nova”</b> – tai įmonė, kuri pirmoji pradėjo tiekti internetą, mobiliąją telefoniją ir mokamą televiziją Graikijoje. Ji priklauso „United Group“ – didžiausiai telekomunikacijų ir žiniasklaidos grupei Pietryčių Europoje. Tai teikėjas, sukurtas „Nova“ sujungus su „Wind Hellas“. Daugiau informacijos: <a href="https://nova.gr/">https://nova.gr/</a>
	5. <b>“APSON”</b> (Corporate Sustainability & Responsibility) teikia konsultavimo paslaugas, rinkodaros ir komunikacijos strategijas bei kuria startuolių laboratorijas. Daugiau informacijos: <a href="http://www.apson.gr">www.apson.gr</a>
	6. <b>“Kovald”</b> apima pionierišką mąstymo būdą: mūsų aistros ir žinios virsta naujovėmis, kurios skatina elektroninį verslą, e-rinkodarą, e-konsultacijas ir e-reklamos paslaugas į naują pelningos sėkmės, mūsų klientams, erą. Mūsų misija – padėti sukurti tvarų verslą, kuris išsiskirs efektyvumu ir pelningumu konkurencingoje skaitmeninių rinkų aplinkoje. Daugiau informacijos: <a href="https://www.kovald.com/">https://www.kovald.com/</a>
	7. <b>“Nlpgreece®”</b> su registruotu NLP prekės ženklu Graikijoje [Graikija] – Reg. Nr. 187508 – ir ISO 9001:2015 sertifikavimas ir toliau yra pagrindinis tikslas – suteikti asmenims ir specialistams galimybę naudotis specializuotomis NLP sistemos technikomis ir pasiekti proveržį, skirtą profesiniam išskirtinumui ir asmeniniam bei socialiniam tobulėjimui. Daugiau informacijos: <a href="https://www.nlpgreece.gr/">https://www.nlpgreece.gr/</a>
	8. <b>“BALUCO”</b> - tai tarptautinė jūrinių bunkerių ir tepalų konsultavimo įmonė, nuosekliai aptarnaujanti pasaulinę laivybos rinką, teikdama pirmaujantias paslaugas visame pasaulyje. Daugiau informacijos: <a href="https://www.baluco.com/">https://www.baluco.com/</a>
	9. <b>“JMK”</b> – tai į žmones orientuotas/ antropocentrinis verslo vadovų mokymas ir tobulinimas. Per antropocentrinį mokymą žmonės išmoksta tapatinti savo asmeninę laimę ir gerovę su savo darbo aplinkos klestėjimu ir pažanga. Tai daro juos geresniais žmonėmis, geresniais situoktiniais, geresniais tėvais, geresniais draugais, geresniais darbuotojais. Daugiau informacijos: <a href="https://jmk.gr/">https://jmk.gr/</a>
	10. <b>“KLIMIS”</b> . VAS. & EK. Kottaridl GP išskirtiniu pavadinimu "KLIMIS" yra šeimos įmonė, įsikūrusi Kalamoje 1968 m. Gamina kalkių gaminius ir užsiima statybinių medžiagų prekyba, o nuo 1992 m. gamina ir rinkoje platina naujovišką kepsniams skirtą produktą – briketus ir kitus šildymo produktus, pagamintus iš alyvuogių kauliukų. Daugiau informacijos: <a href="https://klimiscoal.gr/">https://klimiscoal.gr/</a>



## PRIEDAS Nr.4 – Nuorodos

### SKYRIUS Nr.1. „TEORINIAI ETIŠKO VERSLUMO MOKYMO PAGRINDAI“

#### 1 Modulis – „ETIKA“:

- BBC (2021), Ethics: a general introduction, Retrieved January 12, 2021 from: [http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/intro\\_1.shtml](http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/intro_1.shtml)
- Connock, S. and Johns T. (1995), “Ethical Leadership”, IPD, London.
- Fisher Thornton, L. (2015), Which Values Are Ethical Values? Retrieved January 12, 2021 from: <https://leadingincontext.com/2015/06/17/ethical-values/>
- Hurn, B. (2008), “Ethics in international business”, Industrial and Commercial Training, 40(7), 347-354.
- IBE (2021), Ethical Values, Institute of Business Ethics, Retrieved January 13, 2021 from: <https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/ibe-business-ethics-framework/ethical-values.html>
- Orme, G. and Ashton, C. (2003), “Ethics – A foundation competency”, Industrial and Commercial Training, 35(5), 184-190.
- The Ethics Centre (2021), What is ethics?, Retrieved January 11, 2021 from: <https://ethics.org.au/why-were-here/what-is-ethics/>

#### 2 Modulis – „VERSLO ETIKA“:

- <https://www.mindtools.com/pages/article/understanding-workplace-values.htm>
- [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT\\_14\\_124](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_14_124)
- <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Bingham (2009), Corporate Governance and Compliance, Retrieved April 3, 2011 from <http://www.bingham.com/PracticeDetails.aspx?PracticeID=1>
- Connock, S. and Johns T. (1995), “Ethical Leadership”, IPD, London.
- Cooper, R.W. and Frank, G.L. (1997), “Helping professionals in business behave ethically: why business cannot abdicate its responsibility to the profession”, Journal of Business Ethics, Vol. 16 No. 12/13, pp. 1453-66.
- Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994), “Ethical decision making: a review of the empirical literature”, Journal of Business Ethics, Vol. 13 No. 3, pp. 205-21.
- Galinsky, A. (2008), SUN at <http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/0907expertinsight.html>
- Gray, S.T. (1996), “Codify your ethics”, Association Management, Vol. 48 No. 8, p. 288.
- Hurn, B. (2008), “Ethics in international business”, Industrial and Commercial Training, 40(7), 347-354.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 3.
- Navran, F. (1997), “12 steps to building a best practices ethics program”, Workforce, Vol. 76 No. 9, pp. 117-22.
- OECD (2004), OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved May 3, 2011 from <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
- Orme, G. and Ashton, C. (2003), “Ethics – A foundation competency”, Industrial and Commercial Training, 35(5), 184-190.
- Payne, D., Raiborn, C. and Askvik, J. (1997), “A global code of business ethics”, Journal of Business Ethics, Vol. 16 No. 16, pp. 1727-35.
- Razzetti, G. (2020), How to define corporate values (and why it matters), Retrieved January 15, 2021 from <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-define-company-values-and-why-it-matters>



- Roth, N.L., Hunt, T., Stavropoulos, M. and Babik, K. (1996), "Can't we all just get along: cultural variables in codes of ethics", *Public Relations Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 151-61.
- Shea, H. (2006) *Corporate Governance and Social Responsibility of Family Firms in Hong Kong: A Case Study of Hutchison Whampoa Limited (HWL)*, Retrieved 13th May 2011 from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=935101](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=935101)
- Smeltzer, L.R. and Jennings, M. (1998), "Why an international code of business ethics would be good for business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 1, pp. 57-66.
- Steiner, G.A. & Steiner, J.F. (2006), *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases*, New York: McGraw Hill/Irwin, pp 597.
- Tucker, L.R., Stathakopolous, V. and Patti, C.H. (1999), "A multidimensional assessment of ethical codes: the professional business association perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 No. 3 (part 2), pp. 287-300.
- Weeks, W.A. and Nantel, J. (1992), "Corporate codes of ethics and sales force behavior: a case study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 No. 10, pp. 753-60.

### 3 Modulis – „ETIKOS KODEKSAS“:

- Cooper, R.W. and Frank, G.L. (1997), "Helping professionals in business behave ethically: why business cannot abdicate its responsibility to the profession", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 12/13, pp. 1453-66.
- Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994), "Ethical decision making: a review of the empirical literature", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 No. 3, pp. 205-21.
- Gray, S.T. (1996), "Codify your ethics", *Association Management*, Vol. 48 No. 8, p. 288.
- Navran, F. (1997), "12 steps to building a best practices ethics program", *Workforce*, Vol. 76 No. 9, pp. 117-22.
- Payne, D., Raiborn, C. and Askvik, J. (1997), "A global code of business ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 16, pp. 1727-35.
- Roth, N.L., Hunt, T., Stavropoulos, M. and Babik, K. (1996), "Can't we all just get along: cultural variables in codes of ethics", *Public Relations Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 151-61.
- Smeltzer, L.R. and Jennings, M. (1998), "Why an international code of business ethics would be good for business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 1, pp. 57-66.
- Tucker, L.R., Stathakopolous, V. and Patti, C.H. (1999), "A multidimensional assessment of ethical codes: the professional business association perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 No. 3 (part 2), pp. 287-300.
- Weeks, W.A. and Nantel, J. (1992), "Corporate codes of ethics and sales force behavior: a case study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 No. 10, pp. 753-60.

### 4 Modulis – „ETIŠKA LYDERYSTĚ“:

- Aernoudt R (2008), *Conference Report 2008, International Business & Leadership Symposium: Ethics in Business – Corporate Culture & Spirituality*, 13–14 November 2008 at [http://www.ccsforum.org/conference\\_report.html](http://www.ccsforum.org/conference_report.html)
- Akers, J.: 1989, 'Ethics and Competitiveness – Putting First Things First', *Sloan Management Review* 30, 69–71.
- Bowie, N.: 1997, 'The Moral Obligations of Multinational Corporations. Problems of International Justice'. Reprinted in 1998, T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 522–534.
- Gilmore, J. T.: 1986, 'A Framework for Responsible Business Behavior', *Business and Society Review* (summer) 58, 31–34.
- Gurriá A. (2009), "Business ethics and OECD principles: What can be done to avoid another crisis?", *European Business Ethics Forum (EBEF) proceedings*, Jan 2009
- Steiner, G. and J. Steiner: 2000, *Business, Government and Society* (7th edn.), McGraw Hill, New York, pp. 206–208.
- Silk, L.: 1989, 'The Challenge for Managers Is to Make Morality Pay', *Business Month* (May) 133, 8–11.





- Thompson A., Strickland A., and Gamble J. (2007), *Crafting and Executing Strategy – The quest for competitive advantage*, 15th edition, McGraw Hill, 323-325.

#### 5 Modulis – „ETIŠKAS VERSLUMAS“:

- Entrepreneur Europe (2015), *The 4 Pillars of Ethical Enterprises*, Retrieved on 28 January 2021 from: <https://www.entrepreneur.com/article/240035>
- Provident CPA (2020), *Ethical Entrepreneurship: The Impact and Strategies of Ethics*, Retrieved on 28 January 2021 from: <https://providentcpas.com/ethical-entrepreneurship-the-impact-and-strategies-of-ethics/>

#### SKYRIUS Nr.2. „ATVEJO ANALIZE PAREMTO MOKYMOSI METODAS“:

- Hogeschool Utrecht. (2017, november 1). Uploads. Opgeroepen op november 25, 2020, van [husite.nl:https://husite.nl/toetsing/wp-content/uploads/sites/185/2017/11/criteria-voor-het-maken-van-een-casus.pdf](https://husite.nl/toetsing/wp-content/uploads/sites/185/2017/11/criteria-voor-het-maken-van-een-casus.pdf)
- Normen en Waarden. (2020, januari 1). Ethisch dilemma. Opgeroepen op november 25, 2020, van [normenenwaarden.org: https://www.normenenwaarden.org/ethisch-dilemma/](https://www.normenenwaarden.org/ethisch-dilemma/)
- Sociaal Werk Nederland. (2020, januari 1). Opgeroepen op november 25, 2020, van [sociaalwerknederland.nl: https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=11981&m=1445424124&action=file.download](https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=11981&m=1445424124&action=file.download)

#### SKYRIUS Nr.3. „GREITASIS TYRIMAS“:

- Hafsa J. (2017). *Teacher of 21 st Century: Characteristics and Development*. *Research on Humanities and Social Sciences*. 7. 50-54
- Entani T. (2022). *Group Formation Models Based on Inner Evaluations of Members*. In *Integrated Uncertainty in Knowledge Modelling and Decision Making: 9th International Symposium, IUKM 2022, Ishikawa, Japan, March 18–19, 2022, Proceedings*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 29–39. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98018-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98018-4_3)
- Wong K. M. (2021). "A design framework for enhancing engagement in student-centered learning: own it, learn it, and share it" by Lee and Hannafin (2016): an international perspective. *Educational technology research and development: ETR & D*, 69(1), 93–96. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09842-w>

#### SKYRIUS Nr.4. „VERSLUMO POKALBIAI“:

- *Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users*, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-2169-2>, (an holistic perspective for Corporate Codes of Ethics).
- *8 Guidelines For Conducting Effective Interviews*, <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-guidelines> (valuable material when developing the ET-talks Guidelines for Interviews).
- *An overview of video production*, <https://www.adobe.com/creativecloud/video/discover/video-production.html>, (some insights on how to make a video, how to plan the process and deal with the steps and enjoy the development).
- *The five phases of video production*, [https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2019/06/Chapterthon\\_Video\\_Production\\_Guide.pdf](https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2019/06/Chapterthon_Video_Production_Guide.pdf), (an inspiring guide on how to set objectives, to pre-plan and produce, how to integrate music and align with GDPR regulations).



**SKYRIUS Nr.5. „ATEITIES DIENOS”:**

- Marian Buil (2022) creator of Design Thinking methodology. Tecnocampus University.
- Gallagher, Silvia Elena; Savage, Timothy (2020-12-26). "Challenge-based learning in higher education: an exploratory literature review". Teaching in Higher Education: 1–23
- Bridgeman, P.A. (2010) Round Table Discussion: An Effective Public Engagement Strategy. Paper presented at North American Association of Christians in Social Work Convention, Raleigh-Durham, NC, November 2010.
- Facultad de Magisterio de Vitoria-Gasteiz. University del Pais Vasco. Nov 22.

**SKYRIUS Nr.6. „MOKYMOŠI REZULTATŲ APIBRĖŽIMAS IR VERTINIMAS”:**

- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1984). Bloom taxonomy of educational objectives. In Allyn and Bacon. Pearson Education.
- Fink, L. D. (2003). A self-directed guide to designing courses for significant learning. University of Oklahoma, 27(11), 1-33.
- Sinek, S. (2019). The infinite game. Penguin.







Value &  
Future

# Etiškas verslumas su poveikiu



Projekto el. svetainė: <https://valueandfuture.eu>



## Vertė ir Ateitis

Projektas skatina stipraus verslumo išsilavinimo poreikį, kuris keičia jaunų žmonių ir mokytojų požiūrį į jų pasirinkimų, karjeros ir vietos visuomenėje etinius ir moralinius kampus. Pasaulyje vis daugiau dėmesio skiriama verslo etikai bei švietimui apie etišką verslumą.

Projektas skatina teisingesnę ir etiškesnę verslumo mąstyseną, kaip būdą pasiekti pasaulinius bei Europos tvaraus vystymosi tikslus.

**Etiškas verslumas – tai etiškas elgesys, pagrįstas vertybių sistemomis, įmonių atsakomybe bei sąžiningumu, skirtas saugoti žmones ir aplinką kartu kuriant ekonominę pridėtinę vertę.**

