

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Filosofijos, menotyros ir komunikacijos katedra

**ETIKOS KODEKSO TAIKYMO PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMAS
ORGANIZACIJOSE**

Profesinės etikos ir etikos audito programos magistro baigiamasis darbas

Autorius

HMSPE18 gr. stud. Virginija Ramašauskienė

Vadovas

prof. dr. Ligita Šimanskienė

Klaipėda, 2020

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama labai aktuali tema – etikos kodekso taikymo problemų identifikavimas organizacijose. Darbo tikslas - identifikavus etikos kodekso taikymo problemas organizacijose, pateikti problemų sprendimų rekomendacijas, yra pasiektas. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių.

Pirmojoje dalyje analizuojama etikos kodekso paskirtis, jo veikimo programa, ryšys su organizacijos valdymo priemonėmis. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodika, pagrindžiami jos pasirinkimo motyvai. Trečiojoje dalyje pristatomi atlikto tyrimo rezultatai, atskleidžiantys identifikuotas etikos kodekso taikymo problemas konkrečiose organizacijose.

Tyrimu nustatyta, kad visose trejose organizacijose, įmonių vadovybė susiduria su panašiomis etikos kodekso taikymo problemomis. Jų pagrindas – klaidos, padarytos įvairiuose etikos kodekso kūrimo, taikymo ir peržiūros etapuose. Pagrindinė klaidų priežastis – etikos kodekso taikymas, neteisingai suvokiant etikos kodekso veikimo programą. Pasirinkti valdymo metodai nepadėjo organizacijų vadovams veiksmingai pasinaudoti etikos kodeksu, kadangi šie metodai nebuvo susieti su konkrečios organizacijos etikos infrastruktūra. Bendros etikos infrastruktūros nebuvimas organizacijose sąlygojo etikos kodekso, kaip etikos kūrimo ir palaikymo instrumento, nepakankamumą. Etikos kodekso nuostatų vertinimas yra kasdienių verslo organizacijų procesų dalis. Jo dėka yra įmanoma pamatyti etikos kodekso trūkumus, jo taikymo klaidas, identifikuoti problemas ir jų priežastinius ryšius. Probleminių sričių koregavimas – tai viena iš pagrindinių sąlygų tam, kad bet kuri organizacija vystytųsi ir augtų, atsižvelgdama į savo potencialias galimybes bei nuolat kintančius išorinius veiksnius. Šie procesai reikalauja etikos žinių ir nuoseklaus jų taikymo. Tik tuomet tikėtini pokyčiai: atskiros žmogaus sąmonėje, organizacijoje, visuomenėje.

Pateikiamos rekomendacijos etikos kodeksų taikymo problemų išvengimui. Tezė: etikos kodekso taikymo problemos verslo organizacijose yra panašios ir nepriklauso nuo konkrečios organizacijos veiklos – patvirtinta.

Raktažodžiai: etikos kodeksas, organizacija, identifikavimas, problema.

SUMMARY

This master's thesis explains identification of issues that usually arise during application of Code of Ethics in various business organizations. The aim of this thesis, which is to provide recommendations and guidelines that would not only help to identify those problems but also solve them throughout its adaptation process in organization, has been achieved. It consists of three main parts.

The first one analyzes purpose of the Code of Ethics, its program of operation and bond with other organizational tools. In the second part, research methodology and motives behind its choice have been explained. The third part presents results of the research which revealed main issues that emerged during the implementation of Code of Ethics in specific organizations.

The study revealed that in all three organizations, corporate management faced similar problems in regards to implementation of the Code of Ethics. It was found that they mostly occurred during stages of creation, adaptation and revision. The main reason all these common errors were made by organizations is implementation of the code while wrongly understanding its mode of operation. Also, management tools that were chosen did not help corporate managers to take full advantage of the code because those tools were not related to a specific organization's infrastructure of ethics. Thus, the lack of a common ethical infrastructure in organizations has led to the inadequacy of a Code of Ethics as an instrument for creating and maintaining ethics. The evaluation of the Code of Ethics is a part of day-to-day processes of business organizations, so it makes it possible to spot flaws in its application process, and to identify their causal relationships. Adjusting to problem areas is one of the key conditions for any organization in order to evolve and grow by its potential and ever-changing externalities. These processes require ethical knowledge and their consistent application. Only then can changes be expected: in the consciousness of the individual, in the organization, in society.

Recommendations have been provided to avoid issues with the application of the Code of Ethics. Thesis: The problems of applying the Code of Ethics in business organizations are similar and independent of the specific field of business.

Key words: Code of Ethics, organization, identification, issue.

TURINYS

ĮVADAS	7
I. ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSAI: PASKIRTIS IR SĄLYGOS VEIKSMINGAM TAIKYMUI	10
1.1. Etikos kodekso samprata ir veikimo programa.....	10
1.2. Etikos kodekso ryšys su organizacijos valdymo priemonėmis.....	15
1.3. Etikos kodekso kūrimo ir taikymo procesų ryšys.....	20
1.4. Išorinių veiksnių įtaka etikos kodekso taikymui.....	24
1.5. Kliūtys, trukdančios etikos kodekso tikslų įgyvendinimui.....	30
II. ETIKOS KODEKSO TAIKymo PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMUI ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODŲ PARINKIMAS	34
2.1. Tyrimo metodų parinkimas.....	34
2.2. Tyrimo eiga.....	36
III. ETIKOS KODEKSO TAIKymo PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMO ORGANIZACIJOSE REZULTATŲ ANALIZĖ	39
3.1. Tyrimo rezultatai naudojant kokybinį metodą.....	39
3.2. Tyrimo rezultatai naudojant kiekybinį metodą.....	48
3.3. Rekomendacijos etikos kodeksų taikymo problemų išvengimui.....	58
IŠVADOS	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
PRIEDAI	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Etikos kodekso veikimo programa	11
2 pav. Problemų identifikavimas vertybių suderinamumo procesuose	12
3 pav. Profesionalumo santykis su organizacijos tikslais	13
4 pav. Problemos, atsirandančios dėl diskurso nebuvimo	14
5 pav. Komunikavimo modelio keitimas	16
6 pav. Vadovų pavyzdys	17
7 pav. Etikos kodekso nuostatų svarstymas ir aptarimas	21
8 pav. Problemos, atsirandančios etikos kodekso įtvirtinimo etape	22
9 pav. Etikos kodekso vertinimo procesai	23
10 pav. Verslo organizacijos išorinių įsipareigojimų šaltiniai	25
11 pav. Etikos kodekso, kaip teisinės galios neturinčio dokumento, savitumas	28
12 pav. Priežastys, dėl kurių etikos kodekso negali būti pakeistas įstatymu	29
13 pav. Etikos kodeksas organizacijos etikos infrastruktūroje	31
14 pav. Etikos kodekso poreikis ir aplinka	51
15 pav. Vadovų skatinimas, problemų identifikavimas ir sprendimas	52
16 pav. Etikos nuostatų taikymas: sąlygos ir rezultatai	55

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Motyvacinių priemonių taikymo problemos	19
2 lentelė Išorinių veiksnių įtaka ir pasekmės verslo organizacijai	27
3 lentelė. Etikos mokymosi organizacijoje būdai	33
4 lentelė. Duomenys apie tyrime dalyvaujančias organizacijas	36
5 lentelė. Informacijos ir duomenų rinkimo grafikas	37
6 lentelė. Žemesnės grandies darbuotojų dalyvavimas tyrime	38
7 lentelė. Problemos, kylančios dėl neefektyvios etikos kodekso veikimo programos	40
8 lentelė. Problemos, kylančios dėl valdymo priemonių specifikos	42
9 lentelė. Problemos, kylančios etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo etapuose	44
10 lentelė. Išorinių veiksnių aplinkybės, sąlygojančios problemas	45
11 lentelė. Kliūtys, trukdančios etikos kodekso tikslų įgyvendinimui	47
12 lentelė. Bendra respondentų apimtis	48
13 lentelė. Anoniminių anketų atsakymų duomenys (pagal darbuotojų skaičių)	49

ĮVADAS

Aktualumas. Šiandienos veiklos sąlygos tiek bet kuriai organizacijai, tiek atskiram žmogui sudėtingėja. Todėl, siekiant bendradarbiavimo bet kokioje srityje, nebeužtenka pasikliauti vien subjektyvia sąžine, jausmais, įsitikinimais ir nuojautomis. Kuo individo ar organizacijos veikla yra svarbesnė, tuo jų atsakomybė didesnė. Viename kolektyve veikiantys žmonės turi imtis kolektyvinės atsakomybės. Tam reikalingos objektyvios ir racionalios taisyklės, pritaikytos konkrečioms profesijoms ir organizacijoms. Būtinai organizacinis įsipareigojimas toms taisyklėms, kurias galėtume pavadinti standartais (Vasiljevienė, 2006, p.33,34). Šie standartai – tai organizacijos etikos kodeksai, vienijantys ne tik jose sąveikaujančių individų veiklą, bet ir apibrėžiantys elgesio su išorine aplinka vertybinius prioritetus. Pagrindinis etikos kodekso tikslas – vieninga veikla, orientuota į organizacijos tikslus. Todėl bet kurios organizacijos tikslai ir pasirinktos vertybės yra pagrindiniai kelrodžiai kuriant etikos kodeksą. Tikslu gali būti asmeniniai vadovų poreikiai: pelnas, įvaizdis, savirealizacija. Tačiau, tai gali būti siekis padėti išspręsti visos visuomenės socialines ar ekonomines problemas (Čiegis, 2004). Šiuolaikinės organizacijos turėtų rūpintis trigubu efektu: nauda organizacijai, nauda darbuotojui ir nauda aplinkai bei visuomenei (Gražulis ir kt., 2015, p.415). Bet kuriuo atveju, individas patekęs į organizaciją, sąmoningai ar ne, tačiau tampa įrankiu visų šių tikslų įgyvendinime. Organizacijos etikos kodeksas – juridinės galios neturintis dokumentas. Tačiau jis yra vienintelis, turintis pagrindą oficialiai skelbti pasirinktas vertybes pagal tam tikrą nuoseklią sistemą. Jis įgalina laikytis nusistatytos tvarkos ir vienodai vertinti situacijas. Todėl jo pagalba galima nustatyti, kaip toli organizacija yra nuo savo užsibrėžtų idealų ir kokios priežastys trukdo jų siekti (Baranova, 2002).

Daugelyje verslo organizacijų visame pasaulyje šiandien yra įdiegtos etikos programos, susidedančios iš įvairių komponentų, kurių pagrindinis – etikos kodeksas. Nepaisant plataus jo naudojimo, verslo organizacijų etikos kodekso veiksmingumo empirinių įrodymų nėra (Kaptein, 2015). Tuo tarpu dažnai sutinkamas skeptiškas požiūris ir nusivylimas etikos kodeksu. Pabrėžiama, kad jis nesukuria pagrindo etiškam elgesiui organizacijoje. Mokslininkai akcentuoja, kad etikos kodekso tikslų realizacijai neužtenka vien subjektyviai to norėti. Būtina tiems tikslams sudaryti palankias sąlygas. Tokiu būdu, etikos kodekso racionalus modeliavimas tampa siekiamų tikslų – pasekmių priežastimi (Vasiljevienė, 2006, p. 453).

Tyrimo problema. Daugelis Lietuvos verslo organizacijų, susidūrusios su etikos problemomis, žiūri į jas labai buitiškai arba palieka jas spręsti su jomis susijusiam darbuotojui. Abiem atvejais problema lieka neišspręsta. Atrodytų, kad šioje situacijoje turėtų padėti organizacijos etikos kodeksas. Deja, vien etikos kodekso turėjimas, ar jame nurodytų vertybių deklaravimas, problemų nesprendžia. Kodėl organizacijos nesukuria ir savo veikloje neįdiegia tokio etikos

kodekso, kuris būtų veiksmingas ir realiai padėtų organizacijos etikos klausimais? Su kokiomis problemomis susiduria verslo organizacijos taikydamos etikos kodeksą? Ar tas problemas identifikavus, yra galimybė pašalinti jas sąlygojančius veiksnius? Mokslinėje literatūroje ir praktikoje etikos kodeksų taikymo problemų identifikavimas organizacijose nėra pakankamai išanalizuotos. Dėl šios priežasties organizacijoms nėra aiškus minėtų problemų susidarymo procesas, ko pasekmėje – nėra bendros šių problemų sprendimų vizijos.

Tyrimo objektas – etikos kodekso taikymo problemos organizacijose.

Darbo tikslas - identifikavus etikos kodekso taikymo problemas organizacijose, pateikti problemų sprendimų rekomendacijas.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti etikos kodekso paskirtį, jo veikimo programą ir ryšį su organizacijos valdymo priemonėmis.
2. Išskirti etikos kodekso kūrimo ir praktinio taikymo procesų ryšį, sąlygojantį etikos kodekso veiksmingumą.
3. Išanalizuoti išorinių veiksnių įtaką bei pagrindines kliūtis, trukdančias etikos kodekso tikslų įgyvendinimui.
4. Identifikuoti etikos kodeksų taikymo problemas konkrečiose organizacijose, pateikiant rekomendacijas vadovams.

Tezė: Etikos kodekso taikymo problemos verslo organizacijose yra panašios ir nepriklauso nuo konkrečios organizacijos veiklos.

Darbo metodai: darbe taikomi šie metodai: aprašomasis, lyginamasis metodas, mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, standartizuotos anketos.

Aprašomasis metodas taikomas aprašant etikos kodeksų tikslus ir paskirtį, organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių įtaka etikos kodekso taikymui, išskylančių problemų ir potencialių grėsmių pobūdį.

Mokslinės literatūros analizė taikoma analizuojant Lietuvos ir užsienių autorių nuomones apie etikos kodeksų paskirtį organizacijose, apie etikos infrastruktūros svarbą bei etikos vadybos priemones, užtikrinančias etikos tikslų faktinį realizavimą.

Lyginamasis metodas taikomas lyginant įvairių autorių požiūrį į etikos kodeksų taikymo problemas organizacijose, pabrėžiant pagrindinius nuomonių sutapimus bei skirtumus.

Empirinis tyrimas vykdomas derinant kokybinį ir kiekybinį metodus. Pusiau struktūrizuotas interviu naudojamas bendraujant su verslo organizacijų vadovais ir administracijos personalu. Struktūrizuotos anketos naudojamos apklausiant verslo organizacijų žemesnės grandies darbuotojus. Siekiama išsiaiškinti vadovų ir darbuotojų požiūrį į verslo kodekso taikymo principus bei su tuo susijusias problemas.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje analizuojama etikos kodekso paskirtis, jo veikimo programa ir ryšys su organizacijos valdymo priemonėmis. Išskiriamas etikos kodekso kūrimo ir praktinio taikymo procesų ryšys, sąlygojantis etikos kodekso veiksmingumą. Analizuojama išorinių veiksnių įtaka bei pagrindinės kliūtys, trukdančios etikos kodekso tikslų įgyvendinimui. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodika bei pagrindžiami jos pasirinkimo motyvai. Trečiojoje dalyje pristatomi atlikto tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia identifikuotas etikos kodekso taikymo problemas konkrečiose organizacijose.

I. ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSAI: PASKIRTIS IR SĄLYGOS VEIKSMINGAM TAIKYMUI

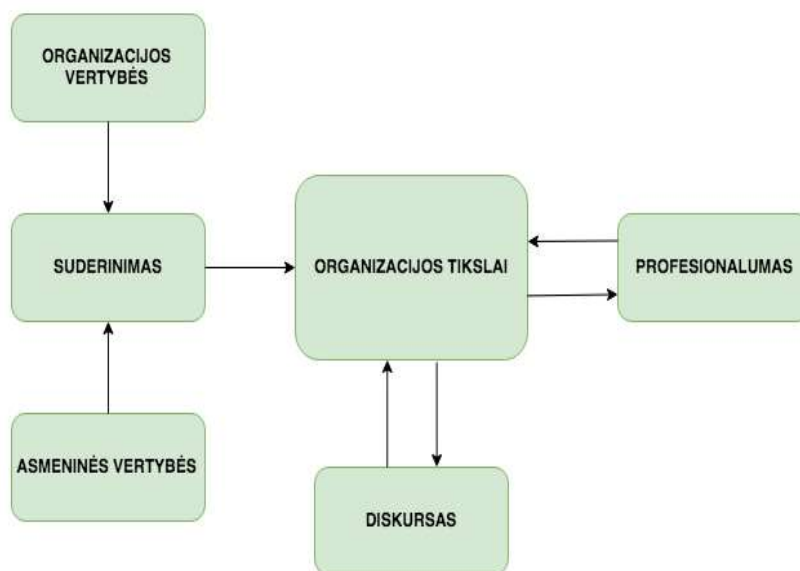
Kiekvienos verslo organizacijos etikos kodeksas atspindi tos organizacijos vertybinius prioritetus ir metodus, kuriais vykdoma veikla. Tačiau etikos kodeksas pateisina lūkesčius tik tuomet, kai jo veikimo principas yra teisingai suvokiamas, kai jo kūrimo ir taikymo aplinkybės atitinka būtinas taisykles ir sąlygas.

1.1. Etikos kodekso samprata ir veikimo programa

Nuo seno egzistavę etikos kodeksai buvo vadinami garbės kodeksais. Buvo tikima, kad juose deklaruojami aukšti idealai gali padėti žmonėms tapti geresniais. Kiekviena organizacija turi savo rašytas ir nerašytas normas bei taisykles, kuriomis vadovaujasi savo veikloje. Manoma, kad etikos kodeksai turėtų padėti sustiprinti etikos supratimą organizacijoje, o šis supratimas turėtų būti didelė parama siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo (Pruskus, 2003; Vasiljevienė, 2006). Skirtingi autoriai įvairiai aiškina etikos kodekso sąvoką, tačiau visų nuomonės yra labai panašios, pabrėžiant moralines normas, profesines vertybes, organizacijos kultūrą bei joje dalyvaujančių individų elgseną. Anot J. Paliduskaitės (2001, p.163), etikos kodeksas - tai dokumentas, apibūdinantis atskirų profesijų atstovų moralės reikalavimus ir padedantis organizacijų veikloje kaip pavyzdinio elgesio modelis. Konkrečiai profesijai keliamus reikalavimus akcentuoja ir J. Mažylė (2009, p.106). Ji teigia: „Profesinės etikos kodeksas paprastai nustato, kaip tam tikros profesijos atstovas turi atlikti tiesiogines pareigas, kaip apskritai derėtų elgtis tos profesijos atstovams“. Autoriai C.M. Messikomer, C.C.Cirka (2010, p. 61) taip pat pabrėžia profesijos atstovavimo svarbą. Jie apibūdina etikos kodeksą kaip dokumentą, įkūnijantį kolektyvinę profesijos sąžinę ir liudijantį, kad visa profesionalų grupė pripažįsta šio dokumento moralinį aspektą. N. Vasiljevienė (2006, p.22) akcentuoja: „Šiandien etikos kodeksas - organizacinės etikos reiškinys, rašytinis kontraktas tarp organizacijos/profesijos ir visuomenės; tai organizacijos kultūros kūrimo, vertybių įgyvendinimo priemonė, kurios veiksmingumą sustiprina kiti etikos institucionalizacijos struktūriniai elementai“. Autorių F. Diochon, P. Nizet teigimu (2019, p.472), etikos kodeksas gali būti apibūdinamas kaip laikino stabilumo pojūčio garantas nuolat besikeičiančiame ir nestabiliame organizacijos gyvenime. Autoriai A. Jennifer ir C. Cleg (2016, p.57), aiškindami etikos kodekso apibrėžimą, akcentuoja šio dokumento viešumo svarbą. Taip pat pabrėžiama, kad šiame dokumente yra atskleidžiami organizacijos etikos principai bei nurodomos priemonės, padedančios apsisaugoti nuo savo narių neteisėtų veiksmų. Daugelis autorių akcentuoja didelį etikos kodekso vaidmenį formuojant organizacijos narių mąstymą ir elgseną. P. Prokopenko, K. Zieba, S. Olma (2016, p.3) teigia: „Etikos kodeksas – tai kertinis akmuo organizacijos mąstymo įgūdžių sistemoje. Tai – vienas iš

efektyviausių dokumentų, siekiančių padėti išspręsti konfliktus“. N.A. Andreescu (2014, p.19) antrina: „Etikos kodeksai yra priemonės ir rekomendacijos, skirtos daryti poveikį įmonių elgesiui visuomenės atžvilgiu. Tai – viešas įmonės įsipareigojimas pateikti vertybių, įsitikinimų ir etinių taisyklių sistemą, pagal kurią yra veikiama“. M. Kaptein (2015, p.416) etikos kodeksą apibūdina kaip labai konkretų ir aiškų dokumentą, kuriame pateikiamas įmonės sukurtų valdymo ir veikimo priemonių rinkinys. Jo paskirtis - dabartinio ir būsimo organizacijos narių elgesio formavimas, apimantis darbuotojų ir vadovybės, organizacijos ir visuomenės interesų suderinimą. W.H.Bishop (2013, p.635) pažymi, kad etikos kodekso tikslas yra ne tik parodyti tai, kaip reikia veikti organizacijai. Ne mažiau svarbus yra prevencinių priemonių numatymas. Anot autoriaus, etikos kodeksas turi tapti kokybiniu standartu, padedančiu tarnauti organizacijos tikslams kartu mokantis ir tobulėjant. S.Pope (2015, p.139) etikos kodeksą susieja su organizacijos etiškos elgsenos programa, nurodančia pagrindinius žingsnius problemoms pamatyti, išspręsti ir užkirsti joms kelią. Kiti autoriai rekomenduoja neskirti per daug dėmesio neetiškos praktikos naikinimui, o kaip tik pabrėžti teigiamą ir skatinamą organizacijos etikos modelį (Verbos et al., 2007, p.18).

Etikos kodeksas neapsiriboja vien savo sąvokos apibrėžimu ir tikslais. Jis turi savo veikimo programą. Ją apima tam tikri organizacijos veiklos procesai ir sąlygos, be kurių tarpusavio ryšio etikos kodeksas būtų nefunkcionalus (žr. 1 pav.).



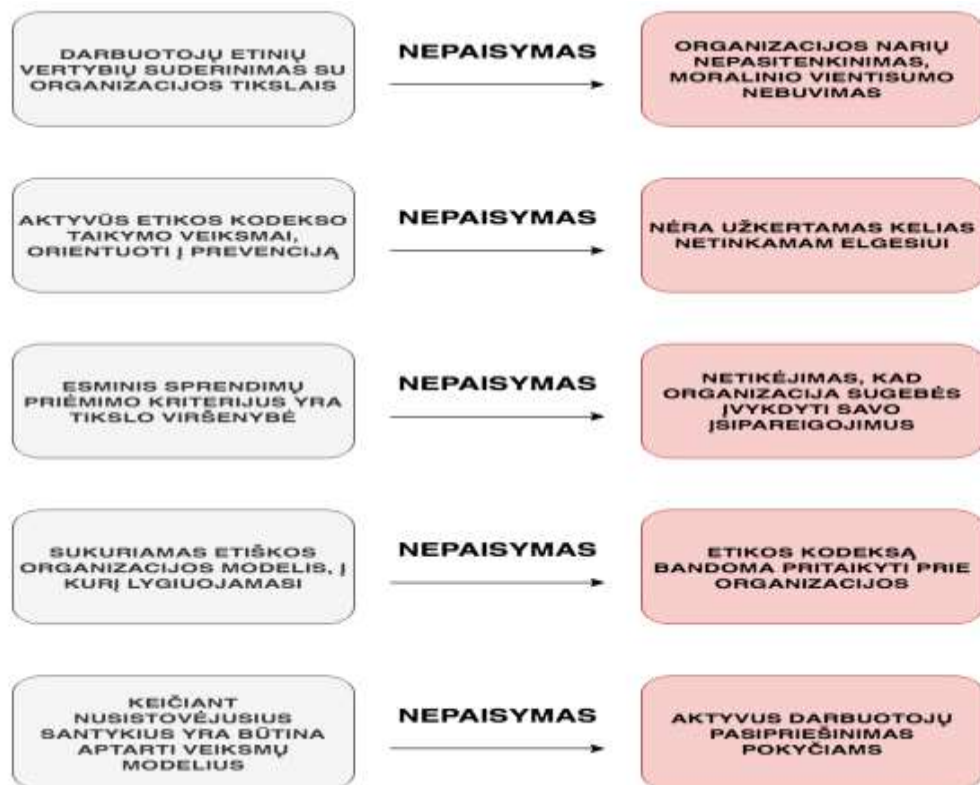
1 pav. Etikos kodekso veikimo programa

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Vasiljevienė, 2000, p.358-361; Adelstein et al., 2016, p. 55; Prokopenko, 2016

Etikos kodeksas atstovauja organizacijos ir jos narių tikslus, kurių įgyvendinimas įmanomas tik tuomet, kai: 1) kiekvieno organizacijos nario vertybės yra suderintos su organizacijos vertybėmis; 2) organizacijos nariai yra savo srities profesionalai; 3) sprendimai yra priimami diskursu. Etikos

kodekso veikimo programa dar yra vadinama organizacijos savireguliacijos procesu. Šią savireguliaciją kiekviena organizacija turi atrasti individualiai. Būtent dėl šios priežasties neefektyvūs yra tie etikos kodeksai, kurių nuostatos yra nukopijuotos nuo kitų įmonių, išverstos arba tiesiog šabloniškai surašytos (Vasiljevina, 2006). Etikos kodekse nurodyti pareiškimai turi susieti organizacijos strategiją, įtvirtinančią visus etikos principus (Epley et al., 2019, p.144; Bao, 2012).

Kalbant apie organizacijos ir kiekvieno jos nario **vertybių suderinimą**, yra pabrėžiami neišvengiami sunkumai. J. Vveinhardt, J. Gulbovaitė (2018, p. 161,162) akcentuoja: „Jeigu ir yra išsiaiškinta, kokias savo ir organizacijos vertybes darbuotojas turėtų vertinti, tai neidentifikuojama, kaip darbuotojas supranta tų vertybių tarpusavio ryšį“. „Dėl šios priežasties, kaip teigia W.H. Bishop (2013, p. 636), etika turi būti labai aktyvi organizacijos viduje. Ji turi veikti ne kaip perspėjimas, o kaip užrakintos durys neetiškam elgesiui“. Etikos kodeksas turi veikti kaip prevencinė priemonė, kuri reglamentuoja ne tik asmenų ir organizacijų elgesį, bet ir mąstymą. Įvairias vertybinio suderinamumo nepaisymo pasekmes iliustruoja žemiau pateiktas pavyzdys (žr. 2 pav.).



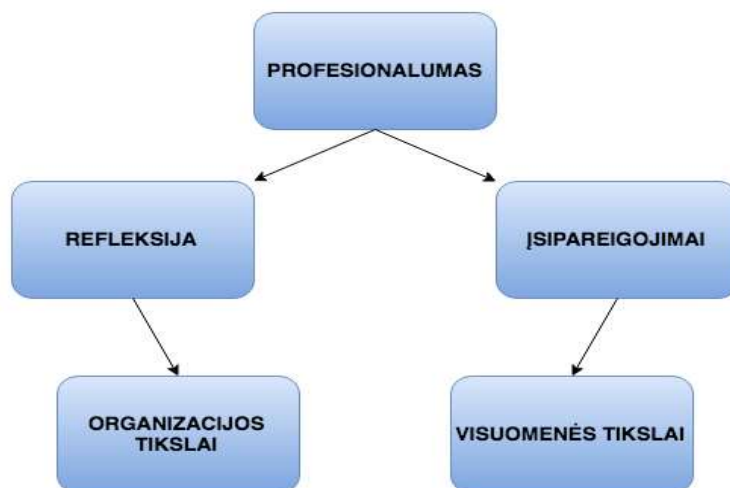
2 pav. Problemų identifikavimas vertybių suderinamumo procesuose

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Bishop, 2013, p. 637; Ryan, 2019, p.547; Verbos et al., 2014, p.111

Vertybių nesuderinimo pasekmės dažniausiai pasireiškia organizacijos narių nepasitikėjimu tuo, kad vadovybė sugebės įgyvendinti etikos kodekso nuostatas, nepasitenkinimu, pokyčių prasmės

nematymu. Manoma, kad etikos kodeksas padidina organizacijos reputaciją ir įvaizdį. Tačiau tai glaudžiai susiję su organizacijos išskirtinumu bei profesionalumu (Anghel – Llcu et al., 2014, p.113).

Organizacijos **profesionalumas** priklauso nuo joje dirbančių profesionalų, o etiškas elgesys - tai profesionalus elgesys. Anot N. Kirk (2019, p. 46), „būtent tai išskiria vienus specialistus iš kitų rinkoje“. Organizacijos darbuotojas turi galimybę save suvokti kaip profesionalą tik natūraliai realizuodamasis profesinėje veikloje. Tada jis yra skatinamas vidinės motyvacijos atlikti savęs įsivaizduojamą vaidmenį. Tai – asmeninis interesas ir tuo pačiu refleksija, kuri yra natūraliai būdinga brandžiai asmenybei, profesionalui. Ši refleksija ir tampa įrankiu organizacijoje, kurioje subjektas, tenkindamas savo asmeninį interesą, kartu įgyvendina ir organizacijos tikslus (Jeck, 2018). Tuo pačiu, profesionalas sau prisiskiria tam tikrus įsipareigojimus, kurie savo vaidmeniu yra orientuoti į visuomeninius tikslus. Teigiama, kad „profesionalo charakteristikoje glūdi visuomeninio intereso gynimo prioritetas (Vasiljevienė, 2006, p.221)“. Profesionalo savybių refleksija ir įsipareigojimai nulemia organizacijos tikslų įgyvendinimą ir visuomeninių tikslų prasmės matymą (žr. 3 pav.).



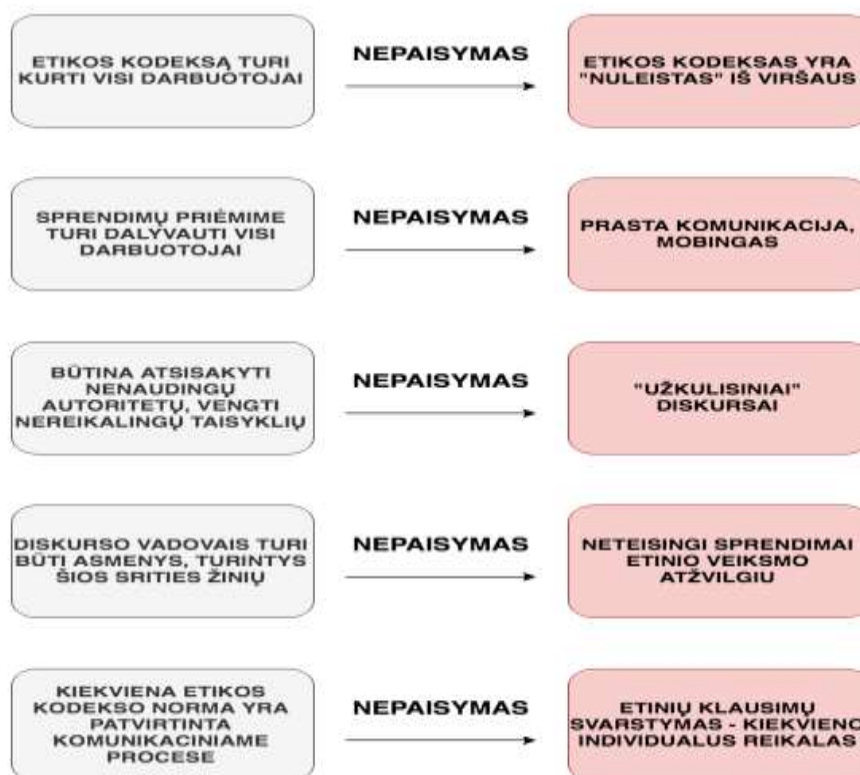
3 pav. Profesionalumo santykis su organizacijos tikslais

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Pruskus, 2003, p. 326; Wajsczyk, 2014, p. 140; Vasiljevienė, 2006, p. 221

V. Pruskus (2003, p.326) pažymi: “Individo asmeninė moralė skatina vadovautis aukščiausiais teisingumo dorybės ir sąžiningumo standartais“. Tačiau etikos kodeksuose elgesys pirmiausia vertinamas profesiniu požiūriu. Tam tikros profesijos įvaizdis tiesiogiai priklauso nuo kiekvieno šios profesijos atstovo įvaizdžio. Etikos kodeksas reikalauja priderinti savo „individualius“ įvaizdžius prie socialinio profesinio įvaizdžio (Wajsczyk, 2014,p.140). Profesionalai kelia ir analizuoja asmeninius klausimus tik tokiu atveju, kai jie neprieštarauja tarnybinių pareigų vykdymui. Asmeninimas interesams turi būti naudojamas asmeninis laikas. Organizacija savo vardu daro indėlį

į organizacijoje dirbantį kiekvieną darbuotoją, o ne į darbuotoją, kaip nepriklausomą nuo organizacijos individą (Perego, 2014, p.2,3; Cooper, 2002, p. 69).

Nustatant organizacijos vertybes ir jas derinant su visų jos narių interesais, reikalingas bendru susitarimus pagrįstas procesas – **diskursas**. Tik atvira diskusija apie visus organizacijos etikos klausimus gali privesti prie susitarimo dėl pagrindinių vertybių, kuriomis reikia vadovautis kasdienėje veikloje (Messikomer et al., 2010, p.55,61; Burnett – Lemon, 2016). Kiekvienoje organizacijoje prasmės suvokimo šaltiniai ir jų perteikimo būdai yra įvairūs. Visais atvejais, organizacija pirmiausia susiduria su kiekvieno nario asmeniniu, arba individualiu pažinimu. Organizacijos funkcija – efektyviai vystyti tarpasmeninį pažinimą, kuris vadinamas kolektyvinėmis diskusijomis (Diochon et al., 2019, p. 472). Visų organizacijos darbuotojų diskusijų metu gautas rezultatas tampa visiems priimtinas, nes jis nėra „nuleistas“ iš viršaus. Tokiu būdu etikos kodeksas tampa nebe inkvizitoriumi, o konsultavimo gidu (Mažylė, 2009, p.108). Dalyvaujant diskurse darbuotojai išlieka laisvi, nes diskursas tam sudaro realias sąlygas, kurios įtvirtinamos etikos kodekse (Vasiljevienė, 2006). Be diskurso etikos kodekso veikimo programa nėra veiksminga. Pateikiamos problemos, kurios atsiranda organizacijose, kuriose nėra darbuotojų bendradarbiavimo, pagrįsto diskursu (žr.4 pav.).



4 pav. Problemos, atsirandančios dėl diskurso nebuvimo

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Mažylė, 20019, p.108; Vveinhardt ir kit., 2016, p.156; Adelstein et al., 2016, p.57,60; Misevičiūtė, 2004, p. 20; Clegg et al., 2012, p.427.

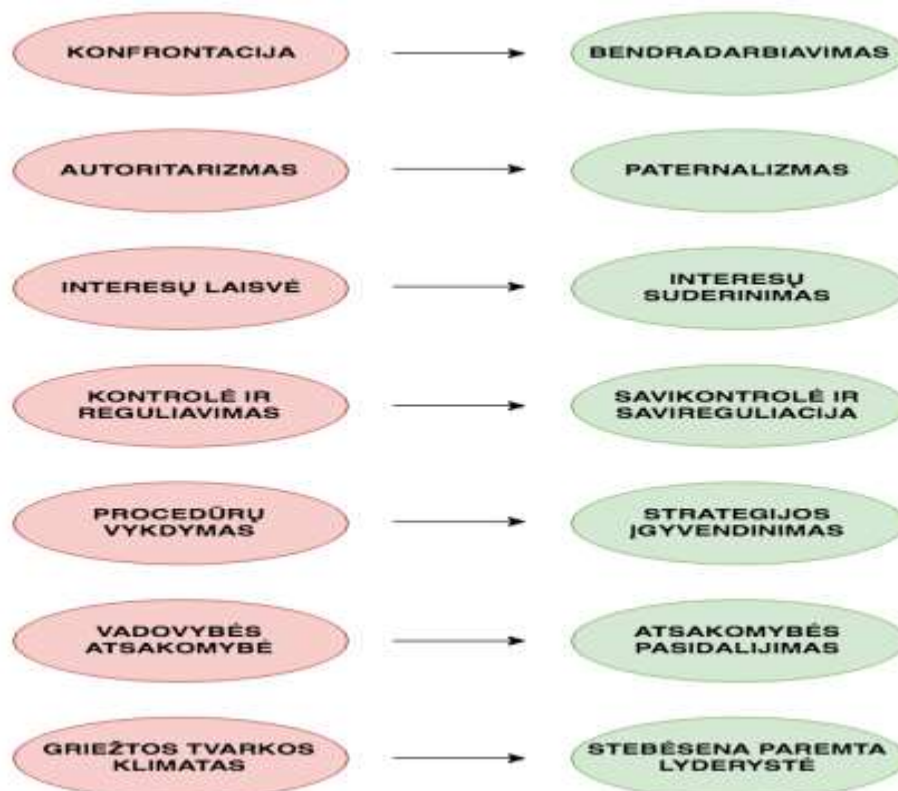
Net tais atvejais, kai kyla kasdieniai klausimai, organizacijos nariai yra linkę juos apibrėžti kaip etinius ir elgtis etiškai atsakingai, laikantis susikurtų taisyklių. Tačiau šios bus efektyvios tik tuomet, jei jos yra sukurtos diskurse. Jo metu vyksta komunikacijos gerinimas, į sprendimų procesus įtraukiami visi darbuotojai. Dėl to mažėjo sąlygos mobingo atsiradimui bei „užkulisinėms“ diskusijoms (Vveinhardt ir kit., 2016). Analizuojant visą diskurso procesą, kaip teigia J. Micevičiūtė (2004, p.20), „įdomu tai, kad diskursyvioji etika pasiremia, regis, etikai visai netinkamu pamatu: laisvu dialogu. Nuo anksčiau buvusių etikų ji pirmiausia skiriasi tuo, kad neturi turinio, tik – proceso taisyklės“. Pagrindinė diskurso etikos idėja yra ta, kad kiekviena norma turėtų būti tokia, kad jai pritartų visi suinteresuotieji, galėdami dalyvauti tame pačiame praktiniame diskurse. Tokiu būdu, etinių klausimų svarstymas nebėra atskiras kiekvieno individo reikalas, nes jis perkeliamas į realią komunikaciją (Micevičiūtė, 2002). „Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje ir valdymo procese, paprastai literatūroje įvardijamas kaip dalyvavimas organizacijoje, yra seniausia mokslinių tyrinėjimų sritis, priklausanti organizuoto žmonių elgesio tyrimų sferai (Seilius, 1998, p.208)“. Šio proceso dėka darbuotojams atsiranda galimybė išsilaisvinti iš siauros savo darbinės srities rutinos. Taip išmokstama pamatyti ir nagrinėti problemas įvairiais aspektais bei ugdyti kūrybiškumą jas sprendžiant (Robbins, 2003, p. 98). Kad sprendimai būtų efektyvūs, būtina pasirinkti tam tikras valdymo priemones. Jų paskirtis - organizacijos tikslų įgyvendinimas, skatinant etikos principus ir užkertant kelią etikos problemoms.

1.2. Etikos kodekso ryšys su organizacijos valdymo priemonėmis

Anot N. Vasiljevienės (2006, p.41): „Šiandieninėmis ekonomikos <...> sąlygomis organizacijos <...> yra priverstos tikslingai diegti tam tikras pozityvias vertybes, panaudodamos moksliskai pagrįstus etikos instrumentus. Taikant šiuos instrumentus pažangiose organizacijose išvystomos vadinamosios „minkštosios“ vadybos technologijos, padedančios optimizuoti organizacijų vadybą, tobulinti darbo organizavimą bei administracinius vadovų gebėjimus“. Pastebėta, kad daugelyje organizacijų, kuriuose buvo taikomas etikos kodeksas, neetiškas elgesys nesumažėjo. To priežastis – veiksmingo etikos valdymo trūkumas (Oladinrin et al., 2016, p.75; Woods et al., 2011, p. 670). Kaip teigia W. Bishop (2013, p.636): „Organizacijos etikos kodeksas turi remtis ne vadyba, o organizacijos vadybos priemonėmis“. Šios priemonės apima: 1) organizacijos komunikavimo modelį, 2) vadovų pavyzdį; 3) motyvacinės priemonės.

Etikos dalyvavimas organizacijos kasdienės veiklos praktikoje prasideda nuo organizacijos **komunikavimo modelio keitimo** (Vasiljevienė, 2006, p. 45). „Dauguma verslo vadovų, kaip teigia N. Eplay, A. Kumar (2019, p.148), pripažįsta bendradarbiavimą tik naudojant „iš viršaus nuleistą“ toną. Šiuo atveju lieka nepastebėtas darbuotojų „vidurinis tonas“, kuris yra reikšmingas darbuotojų

elgesio variklis“. Manymas, kad vadovai gali priversti darbuotojus būti atsakingai už etikos kodeksų nuostatų laikymąsi organizacijoje, yra neteisingas. Šiuo atveju, ginama pozicija, kad vadovų nuomonei visada reikia paklusti, nes jų elgesys visada teisingas ir teisėtas (Alaklavuklar et al., 2018, p.32). Darbuotojų neetišką elgesį gali lemti griežtas ir psichologiškai šaltas organizacijos klimatas. Tačiau, naudojant vertybėmis pagrįstą lyderystę, darbuotojų elgesį galima pakeisti. „Nes, kaip teigia A. Nygaard, H. Biong ir kiti autoriai (2017, p. 133), darbuotojų elgsena yra dinamiškas kintamasis“. Dėl šios priežasties yra siūloma persikirstyti vadovų ir darbuotojų pozicijas. Pabrėžiama, kad organizacijos vadovai turėtų būti susirūpinę tuo, ką reikia padaryti, o ne tuo, kas daroma arba gali būti padaryta organizacijos narių (Adelstein et al., 2013, p.57,58). Nurodoma, kad organizacijos lyderiai iš tiesu dažniausiai geriau mato kaip strateginiai organizacijos tikslai, misija bei vizija yra įgyvendinami per organizacinius procesus. Tačiau darbuotojų vaidmuo šiuo atžvilgiu yra ne mažiau svarbus. Jie, būdami hierarchijos apačioje, tiesiogiai atspindi tų procesų rezultatus (Verbos et al., 2007, p.21). Tam, kad darbuotojų atspindintys rezultatai tenkintų vadovų lūkesčius ir visos organizacijos tikslus, visi organizacijos nariai turi būti traktuojami kaip partneriai, nors jie ir nėra įmonės savininkai. Tokio bendradarbiavimo laidas - bendri tikslai, pareigos ir atsakomybė. E. Goria (2014, p. 31) teigia: „Partnerio patvirtinimas atliekamas įsipareigojimu“. Komunikavimo modelio keitimą iliustruoja žemiau pateiktas pavyzdys (žr.5 pav.).



5 pav. Komunikavimo modelio keitimas

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Vasiljeviene, 2006; Prokopenko, 2013, p.635

Komunikavimo stiliaus daro vieną iš stipriausių įtakų organizacijos ir darbuotojų socialinei elgsenai, kuri gali būti mobingo ir patyčių priežastimi. Nekeičiant netinkamo komunikavimo modelio organizacijose kyla vaidmenų konfliktai ir priešiškus tarp darbuotojų (Vveinhardt ir kit., 2016, p. 152, 156; Vasiljevinė, 2002).

Manoma, kad neetiškas darbuotojų elgesys dažnai gali būti grindžiamas netinkamu **vadovybės pavyzdžiu** (M. Kaptein, 2015, p. 416). Etinis vadovavimas priklauso nuo to, kaip darbuotojas suvokia aukščiausius vadovus, kaip moralinių asmenų ir moralinių vadovų prasme. Aukščiausių vadovų pareiga yra diegti etines vertybes „iš viršaus į apačią“ taip, kad bendradarbiavimas tarp visų darbuotojų grandžių būtų kuo glaudesnis (Trevino et al. 2000, p.128). Vadovavimo etika daro didelę įtaką darbuotojų etikai, nes padeda formuoti etinius darbuotojų sprendimus organizacijoje (Bishop, 2013, p.635; Wittmanas, 2002, p. 165; Andreescu, 2014, p. 17; Nygaard et al., 2017, p. 134). Organizacijos vadovas, sprenddamas įvairias etines problemas ir ypač konfliktines situacijas, turėtų pats vadovautis etikos kodekso nuostatomis. Šis procesas turėtų būti visiems matomas. Todėl vadovui siūloma etikos kodeksą patalpinti į savo elektroninę svetainę, kurioje etikos kodekso naudojimo intensyvumas galėtų būti stebimas darbuotojų (Prokopenko et al., 2016, p.1). Daugelis autorių pabrėžia, kad net tada, kai kodekso taikymo procedūros atitinka visas kodekso nuostatas, vadovo palaikymas visuose organizacinių procesų srityse vis tiek yra reikalingas. Vadovas turi nuolat demonstruoti tai, kad jam nėra nesvarbių sričių etikos taikymo atžvilgiu, kad jis savo darbu tai nuolat įrodo (Messikomer et al., 2010, p. 64,65; Withers et al., 2013, p.28). Vadovo pavyzdys palaikant įvairias organizacijos veiklos ir administravimo sritis pateikiamas iliustracijoje (žr. 6 pav.).



6 pav. Vadovų pavyzdys

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Trevino et al., 2000, p. 128; Prokopenko, 2016; Kaptein, 2015, p. 416

Tačiau, net ir labai gerai apgalvotas etikos kodeksas, ne visada gali užtikrinti greitą pagalbą vadovui sudėtingose ar kraštutinėse situacijose. Dažnai, ilgą vadovavimo patirtį turintys vadovai, greito atsakymo reikalaujančius sprendimus priima labai greitai. „Intuityvus sprendimų priėmimas yra nesąmoningas procesas, kylantis iš sukauptos patirties. Ši patirtis leidžia ekspertui atpažinti situaciją ir, pasinaudojant anksčiau sukaupta informacija apie šią situaciją, greitai surasti sprendimą“ (Robbins, 2003, p.101,102). Šiuo atveju, didelį vaidmenį vaidina vadovo moralinės savybės, kurios ir nulemia to intuityvaus sprendimo įtaką bendriems organizacijos tikslams bei etikos kodekse deklaruojamoms vertybėms.

Kalbant apie darbuotojų **motyvacinės priemonės**, daugelis autorių nurodo, kad dažnai nesugebėjimas aktyviai skatinti darbuotojų lojalumą yra pagrindinė neetiško elgesio priežastis. Manoma, kad etikos programa gali būti priemone skatinti darbuotojų įsipareigojimus (Kaptein, 2015, p. 416). Išskiriami motyvavimo metodai, kurie paprastai naudojami organizacijose:

- Priverstinė jėga. Ją darbuotojai supranta kaip vadovybės galimybę nubausti.
- Atlygio galia. Ją darbuotojai suvokia, kaip vadovybės galimybę atlyginti už pasiektus rezultatus.
- Susitapatinimo su organizacija galia. Ji paaiškinama tuo, kad darbuotojai, susitapatindami su organizacija kartu susitapatina ir su jos tikslais.
- Ekspertų galia. Ji grindžiama darbuotojų suvokimu, kad vadovybė turi specialių žinių, patirties ir kompetencijos.
- Teisėtumo galia. Ji paaiškinama darbuotojų supratimu, kad vadovybė turi teisėtą ir dažniausiai sutartyje numatytą galimybę įpareigoti darbuotojus elgtis tam tikru būdu (Nygaard et al., 2017, p. 135).

Nei vienas iš pateiktų metodų neužtikrina efektyvaus etikos kodekso taikymo neatsižvelgiant į būtinas sąlygas. Visų skatinamųjų veiksmų tikslu turėtų būti naujų lyderių bei patyrusių įmonės darbuotojų ištikimybės puoselėjimas, darbuotojų vidinio moralinio pasitenkinimo didinimas (Mažeikis, 2005, p. 149; Vasiljevienė, 2006, p.115). Dažnai vadovai neįvertina nefinansinio motyvavimo svarbos (Eplay et al., 2019). Autorius siūlo naudoti ne etikos kontrolės, o etiško elgesio formavimo ir skatinimo programas. Manoma, kad darbuotojų elgesį reguliuojančios drausminės priemonės dažniausiai yra žalingos: mažina darbuotojų moralinį pasitenkinimą, riboja jų savarankiškumą ir kūrybiškumą. Tačiau kiti autoriai pabrėžia, kad pernelyg didelis kiekis motyvacinę skatinančių signalų „perspaudžia“ darbuotojų dėmesį (Kaptein, 2015, p.418; Fatima, 2016, p.63). Organizacijos gali įvairiai naudoti finansines ir nefinansines motyvacinės skatinimo priemones bei jų derinius. Pateikiama šių priemonių taikymo analizė, etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo atžvilgiu (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Motyvacinių priemonių taikymo problemos

Finansinis skatinimas	
Priemonės	Problemos
Dažniausia naudojama skatinimo priemonė yra pinigai, kadangi manoma, jog pagrindinė neetiško elgesio priežastis – piniginė nauda (Zachary, 2017, p. 21; Vasiljevienė, 2006).	Piniginis motyvavimas: - neduoda naudos, jeigu nėra derinamas su kitomis skatinimo priemonėmis (Eplay et al., 2019, p.146); - yra efektyvus tik trumpalaikiu periodu (Woods et al., 2011, p. 673; Nygaard et al., 2017, p. 136); - nepasiteisina, jeigu nėra siejamas su atsakomybės prisiėmimo lygiu (Verbos et al., 2007, p.21); - nepasiteisina, jeigu darbuotojams nėra sudarytos sąlygos realiai matyti, kaip etika įtakoja organizacijos veiklą (Eplay et al., 2019, p.144; Vasiljevienė, 2000).
Ne finansinis skatinimas	
Priemonės	Problemos
1. Viešas pagyrimas, pripažinimas, paaukštinimas pareigose (Eplay et al., 2019, p.146) 2. Papildomos priemonės: laikas, įranga, informacija ir poveikio galia (Kaptein, 2015, p. 416) 3. Pozityvios vizijos skatinimas, akcentuojant klestėjimą, viltį, optimizmą (Verbos et al., 2007, p.19)	1. Šios priemonės turi būti pagrįstos periodinėmis etikos kodekso nuostatų peržiūromis, įvertinant pokyčių tendencijas. Kitaip prarandamas jų aktualumas dėl neobjektyvumo (Messikomer et al., 2010, p.66,67), atsiranda sąlygos mobingui (Vveinhardt, 2012, p.145,147). 2. Atsakomybė už šių priemonių naudojimą turi būti apibrėžta sankcijomis. Kitaip nebus užkiršta galimybė neveiksmingam naudojimui ir piktnaudžiavimui (Woods et al., 2011, p. 671; Pope, 2016, p. 55) 3. a) egzistuoja rizika „perspausti“ darbuotojų dėmesį naudojant per daug skatinimo signalų (Kaptein, 2015, p. 418; Fatima, 2016, p.63); b) Lietuva labiau priklauso toms kultūroms, kurioms tradiciškai nebūdinga sėkmės ir pasitikėjimo savomis jėgomis etika (Freitakienė, 2001; Vasiljevienė ir kit., 2003). Galimos pasekmės: darbuotojų abejingumas ir pasyvumas.

Pabrėžiama, kad nereikėtų turėti vilčių, jog etiško elgesio paskatos turės didelės įtakos reikšmingam neetiško elgesio sumažėjimui. Padidėjęs etiškas elgesys nereiškia, kad mažėja neetiškas elgesys, „nes, kaip teigia M. Kaptein (2015, p. 420), neetiškas ir etiškas elgesys nėra priešingi vienas kitam“. Siekiant sukurti efektyvią motyvacinę atlygio sistemą, pirmiausia turi būti pakeisti vertinimo principai. Antru žingsniu turėtų būti struktūrizuotos etikos programos (Fatima,

2016, p. 65). Motyvacinio skatinimo normos turi būti paremtos etikos kodekso nuostatomis, nes etikos kodeksas pats savaime jau yra laikomas vertinimo kriterijumi. Akcentuojama, kad pagrindiniu prioritetu visada turi išlikti organizacijos etinės vertės apibrėžimo kriterijus, kuris visus veiksmus pakreipia etikai tinkama linkme. „Kol nežinome, ką organizacija ketino daryti, tol negalime pasakyti, kaip jai sekėsi“ (Ryan, 2019, p. 545), o „elgesys, matuojamas tik savanaudiškumu, neleidžia mums atsidurti toje vietoje, kurioje norėtume“ (Laumenskaitė, 2003, p.7). Kai kurie autoriai teigia, kad organizacijos etinio klimato skatinimas turėtų prasidėti jau nuo to momento, kai svarstoma potencialaus darbuotojo kandidatūra. Manoma, kad tik etiškų asmenų samdymas yra realus žingsnis etiškos organizacijos link (Misevičius ir kit., 2006, p.20,21; Eplay et al., 2019, p.148). „Tačiau, atranka prieš įdarbinimą, anot Kaptein (2015, p.421), nėra prasminga, jeigu organizacija dar nėra įtvirtinusi savo etikos“. Šiuo klausimu yra pateikiama ir priešinga nuomonė. Pabrėžiama, kad etikos kodekso veikimo programa užtikrina tokias sąlygas, į kurias patekęs naujokas savaime keičiasi ir adaptuojasi prie esamos, etikai palankios organizacijos aplinkos (Vasiljevienė, 2006). Bet kuriuo atveju, darbuotojas savo noru turi suvokti bendros tvarkos būtinumą ir poreikį visapusiškai tvarkytis savo darbo aplinkoje (Kučinskas ir kit., 2002). Motyvuodama šį norą, organizacija turėtų sudaryti adaptacines programas, padedančias naujiems darbuotojams greičiau realizuoti organizacijos veikloje (Petruškienė ir kit., 2008). A. M. Maslow (2011, p.302) akcentuoja, kad kiekviena organizacija ir joje dirbantis žmogus yra tam tikros visuomenės dalis. Jis teigia: „Visuomenė arba kultūra gali skatinti augimą arba jį slopinti. Augimo ir žmogiškumo šaltiniai iš esmės yra žmoguje, o ne skurti ir išrasti visuomenės, kuri tegali padėti arba trukdyti žmogiškumui vystytis, lygiai kaip sodininkas gali padėti arba trukdyti rožės krūmui augti, tačiau negali jo priversti tapti ąžuolu“. Tam, kad etikos kodeksas būtų skatinantis individualų kiekvieno asmens ir visos organizacijos augimą, būtinas tam tikrų taisyklių laikymasis tiek kuriant, tiek įgyvendinant etikos kodekso nuostatas.

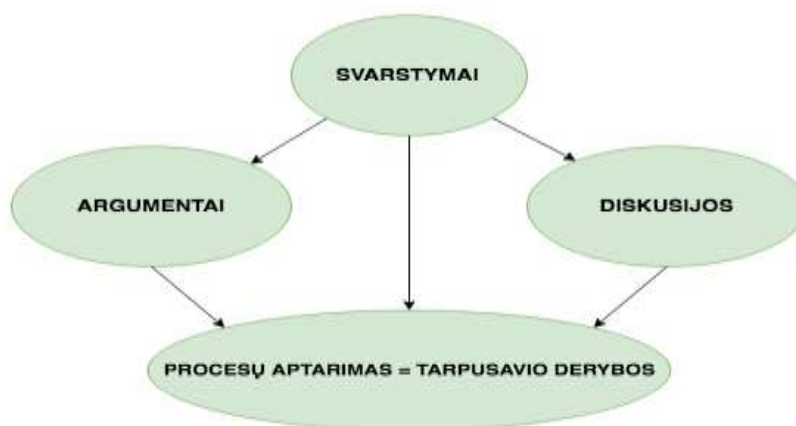
1.3. Etikos kodekso kūrimo ir taikymo procesų ryšys

Autoriai skirtingai traktuoja ir vertina įvairių etikos kodekso kūrimo ir įgyvendinimo etapų svarbą. Kiekviename jų atlikti organizacijos veiksmai tiesiogiai sąlygoja tolesnio etikos kodekso taikymo efektyvumą arba užprogramuotas problemas. Pagiriniaus laikomi šie etapai: 1) etikos kodekso kūrimo etapas; 2) etikos kodekso nuostatų svarstymų ir aptarimų etapas; 3) etikos kodekso įtvirtinimo etapas; 4) etikos kodekso vertinimo etapas.

N. Vasiljevienė (2006, p.400) akcentuoja, kad **etikos kodekso kūrimo etapas** prasideda nuo esamos valdymo struktūros identifikavimo. Svarbu nuspręsti, ar valdymo struktūra yra skatinanti moralų atskiro individo elgesį organizacijoje ir visuomenėje, ar priešingai. Taip pat,

svarbu išanalizuoti organizacijos pagrindinių problemų bei išskylančių dilemų pobūdį. Visa tai susiję su esamos organizacijos kultūros tyrimu. Tam tikslui siūloma susidaryti klausimynus, kurie būtų pagrįsti organizacijų etikos, bet ne sociologijos pagrindu. E.R. Anghel – Llcu teigia, kad gali būti ir kitoks etikos kodekso kūrimo procesas. Jis rekomenduoja „sintetinį“ etikos kodekso modelį, į kuri organizacija turėtų lygiuotis. „Svarbiausia, anot autoriaus (2014, p.111,112), kad organizacija orientuotųsi į etikos kodeksą, o ne etikos kodeksas - į organizaciją“. Paprastai, kuriant etikos kodeksą yra atrenkamos 5-10 tuo metu organizacijoje aktualiausių vertybių, kurios yra apibūdinamos pavyzdžiais. Tikslas – parodyti, kad etikos kodekse yra įtvirtinamos ne atskirų darbuotojų dorybės ar ydos, o organizacijos vertybės (Vasiljevienė, 2006; Messikomer et al., 2010, p.59). Etikos kodekso kūrimo procesas yra sąlygojantis jo įgyvendinimą ir administravimą. Žinant, kaip etikos kodeksas buvo sukurtas, yra daug lengviau įvertinti jo veiksmingumą (Schwartz, 2002; Kaptein, 2015, p.421). Kai etikos kodeksas yra sukurtas neteisingai, tai yra viena iš priežasčių, kodėl darbuotojus yra sunku įtraukti į jo įgyvendinimą (Messikomer et al., 2010, p.63). Išsiskiria autorių nuomonės dėl rašytinio etikos kodekso būtinumo. M. Withers (2013, p.36) teigia, kad tik rašytiniai etikos kodeksai ženkliai padidinta poveikį darbuotojų elgesiui ir suvokimui. Kiti autoriai nurodo kad, rašytinį kodeksą galėtų pakeisti organizacinė kultūra (Verbos et al., 2007, p.23,24; Geeta et al., 2016, p. 3,4).

Sukūrus etikos kodeksą, nemažiau yra svarbus jo nuostatų **svarstymų ir aptarimų etapas**. Žemiau pateikiamas pavyzdys, iliustruojantis etikos kodekso procesų aptarimą, kaip pagrindinę sąlygą visų organizacijos darbuotojų tarpusavio deryboms (žr. 7 pav.).



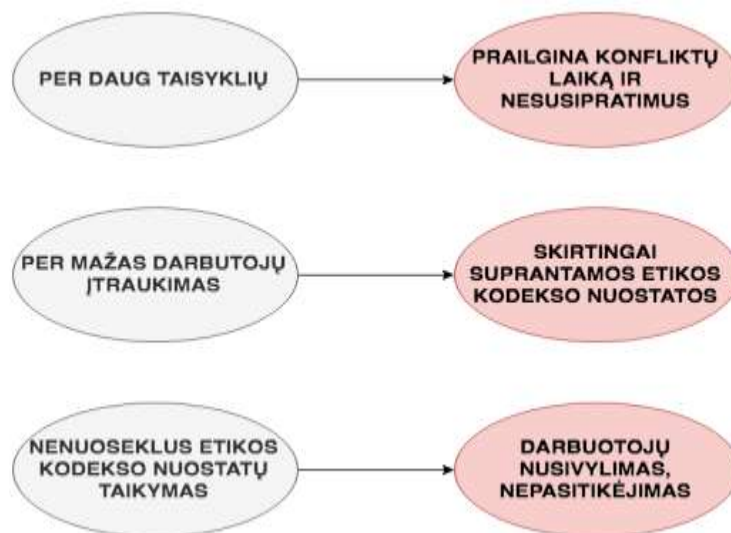
7 pav. Etikos kodekso nuostatų svarstymas ir aptarimas

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Diochon, 2019, p. 461; Vasiljevienė, 2006, p. 275; Verbos et al., 2007, p.18

Šis procesas padeda išvengti dviprasmiško etikos kodekso supratimo bei painiavos sprendžiant problemas (Diochon et al., 2019, p. 461; Adelstein et al., 2016, p. 64,65; Vasiljevienė, 2006, p.275). Labiausiai intensyvūs etikos kodekso kūrimo darbai kartais vyksta konferencijų metu,

kai pasiekiamas didžiausias visų narių dalyvavimas. Aiškinantis vertybių prasmę, gali būti atskleistos netgi tokios vertybės, kurios iki tol buvo nepažįstamos, arba užslėptos giliai viduje. Šis procesas leidžia be didelių sąmonės pastangų darbuotojams tapti sąmoningiemis (Messikomer et al., 2010, p.66). Pabrėžiama, kad svarstymo rezultatai neturi virsti „pasiūlymais“ arba tik vienu požiūriu į visus dalykus. To išvengti įmanoma, kai etikos kodeksas skelbia: 1) aiškius tikslus (Pope, 2016, p.54); 2) idealus, kuriais žmonės tiki (Anghel – Llcu, 2014, p.115). Šiuo etapu taip pat yra sprendžiama, ar įmonei pakanka vieno etikos kodekso, ar reikalingi atskiri kodeksai konkrečioms padaliniamis bei specifinėms profesinėms grupėms (Vasiljevinė, 2006; Mažylė, 2009, p. 110; Withers, 2013, p.36). J. Adelsten, S. Cleg (2016, p.66) mano, kad kuriant kelis etikos kodeksus vienoje organizacijoje yra siekiama patenkinti tam tikrus rizikos valdymo tikslus, bet pats etikos kodekso efektyvumas nuo to nepadidėja.

Daugelyje organizacijų etikos kodekso neveiksmingumo priežastis yra ta, kad po etikos kodekso sukūrimo, jo **įtvirtinimo etapas** yra nepakankamas arba visai praleidžiamas (Oladinrin et al., 2016, p. 75; Withers et al., 2013, p.28). Taip prarandam galimybės suprasti: ar nuostatos yra teisingos, ar vertybės yra vis dar aktualios (Messikomer et al., 2010, p.63). Žemiau pateikiamas pavyzdys, parodantis problemas, kurias sukelia praleistos įtvirtinimo etapo procedūros ir dėl to nepastebėtos klaidos (žr. 8 pav.).



8 pav. Problemos, atsirandančios etikos kodekso įtvirtinimo etape

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Withers, 2013, p. 28; Oladinrin, 2016, p. 75; Prokopenko, 2016

Neteisingos arba neadekvačios realybei etikos kodekso nuostatos negali būti įgyvendintos. Tai paskatina daugelio organizacijos darbuotojų nusivylimą. Siūlomi įvairūs etikos kodekso įtvirtinimo metodai: 1) formalus įgyvendinimas, kuris apima įvairias vykdymo priemones, konferencijas ir etikos susirinkimus; 2) neformalus metodas, apimantis vadovybės nustatytą pavyzdį ir organizacijos

socialines normas; 3) asmeninis metodas, kurio tikslas – kontroliuoti ne organizaciją, o individą (Anghel – Llcu, 2014, p.115). Organizacija gali pasirinkti įvairius etikos kodekso įtvirtinimo savo veikloje metodus arba jų derinius. Svarbu, kad jie būtų naudojami kasdienėje veikloje, kad jais remiantis būtų daromos išvados ir būtini veiksmai.

Etikos kodeksas turėtų padėti išlaikyti gerą organizacijos įvaizdį, tačiau būtina rūpintis jo adekvatumu (Wajszczuk, 2014, p.140). Taip prasideda etikos kodekso **vertinimo etapas**. Organizacijos tikslai atspindi misijos įgyvendinimą, o misija yra kintanti (Seilius, 1998, p. 239). Kaip šis kitimas reiškiasi įgyvendinant etikos kodekso nuostatas, padeda nustatyti šie procesai: 1) organizacijos darbuotojų kolektyvinių ir individualių savybių vertinimas, lyginant jas su etikos kodekso nuostatomis; 2) organizacijos viešai skelbiamų vertybių ir teikiamos informacijos vertinimas, lyginant su etikos kodekso nuostatomis (Kaptein, 2015, p.417; Messikomer et al., 2010, p.66). Etinių veiksnių vertinimui ir rezultatams apibūdinti organizacijos naudoja įvairias ataskaitas. Šiame etape gana dažnai susiduriama su viena klaida: sukuriama ataskaitos, prieš tai neįdiegus tyrimo ir taisomųjų procedūrų, neapsisprendus dėl analizės formų. To pasekmėje, ataskaitos nėra veiksmingos (Kaptein, 2015, p.421; Crump, 2015). Žemiau pateikiami organizacijos etikos kodekso taikymo vertinimo procesai, kurių nepaisymas apsunkina galimybę identifikuoti problemines sritis (žr. 9 pav.).



9 pav. Etikos kodekso vertinimo procesai

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Kaptein, 2015, 421; Crump, 2015, p. 22; Hofman, 2006, p. 45

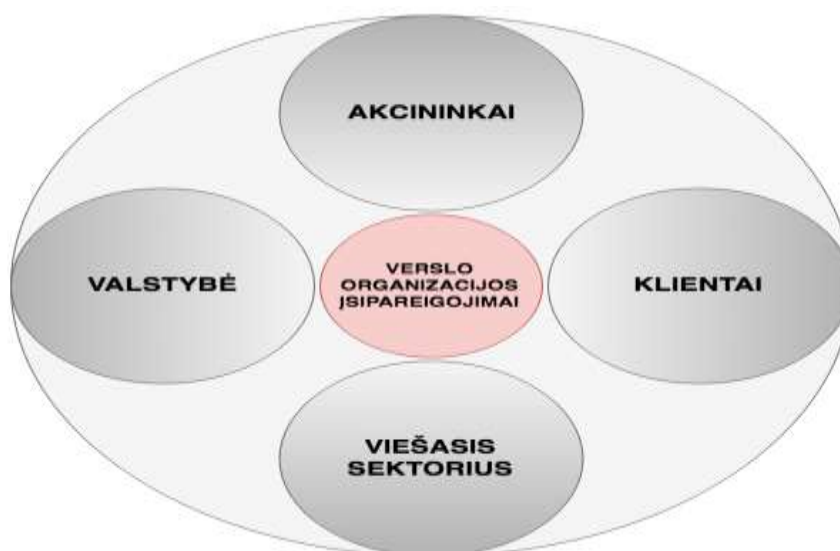
Įvairūs autoriai pabrėžia tai, kad etikos kodekso taikymo sričių patikrai galėtų padėti etikos auditas. Jis parodytų, kiek ir kur organizacija gali nukrypti nuo savo standartų ir lūkesčių (Hofman, 2006, p.44; Andreescu, 2014, p.18; Chrump, 2018, p.23; Hopkins, 2013, p.43). Bandant tikrinti

atskiras etikos kodekso taikymo sritis chaotiškai, be nuoseklios sistemos, paprastai įnyrama į beprasmes formalias procedūras, neduodančias reikiamų atsakymų (Jeanes, 2017, p.175). Neretai pasitaiko, kad organizacijos etikos kodeksą pateikia viešai kaip įvaizdžio gerinimo atributiką (Messikomer at al., 2010, p.59). Jeigu patikros metu nustatoma, kad viešas įvaizdis neatitinka tikrovės, tuomet galima paaiškinti, kodėl darbuotojai nepasitiki organizacija (Verbos et al., 2007, p. 26; Nygaard et al., 2017, p. 134). Dažnai etikos kodeksai yra vertinami neigiamai dėl to, kad daugelis mano, jog juose pateikiami sunkiai pasiekiam idealai (Vasiljevienė, 2006). Tačiau būtent šių idealų dėka organizacijos nariai ir turi galimybę įvertinti savo realią poziciją: kaip toli jie yra nuo to, kas norima pasiekti organizacijoje; ką reikėtų daryti, kad būti arčiau užsibrėžtų tikslų. J. Baranova (2002, p.21) teigia: „Idealas yra siekiamybė, kurios kontekste galime vertinti savo veiksmus. Mes nepajėgiame gyventi taip, kaip siūlo antiklos autoriai. Tačiau sužinome, kokie galėtume būti, jei norėtume ir pajėgtume“. Greta vidinių organizacijos procesų, sąlygojančių etikos kodekso taikymo efektyvumą, būtina iširti išorinius veiksnius, kurie taip pat daro įtaką etikos tikslų įgyvendinimui.

1.4. Išorinių veiksnių įtaka etikos kodekso taikymui

Įvairios organizacijų etikos programos ir etikos kodeksai gali neužkirsti kelio neetiškam elgesiui, nes yra veiksnių, kurie nepriklauso nuo organizacijos veiklos, nors daro įtaką darbuotojų elgesiui (Kaptein, 2015, p 418). Vis plačiau pasaulyje nagrinėjamas **verslo ir etikos suderinamumas** bei teisės ir etikos ryšio klausimai. Priežastis: pasaulinės finansinių rinkų krizės; neskaidrūs verslo procesai ir dalyvavimas nusikalstamosiose veiklose; globaliniai aplinkos pokyčiai, sąlygoti nebesuvaldomų ekonominių procesų (Moe – Lobeda, 2017; Wood et al., 2011, p.669; Bishop, 2013, p.635; Messikomer at al., 2010, p.55; Withers, 2013, p. 24; Čiegis, 2004, p.27). Nepaisant to, kokiomis ištakomis šie klausimai grindžiami: filosofinėmis ar teisinėmis, nėra dominuojančios paradigmos, nuoseklių empirinių išvadų, palaikančių kokią nors konceptualią sprendimų sistemą (Woods et al., 2011, p.669; Hopkins, 2013, p. 45; Eplay, 2019, p.145). Verslo organizacijos, vykdydamos verslo funkcijas, nuolat susiduria su skirtingais procesais, kurie sąlygoja įvairius įsipareigojimus. Visoms funkcijos ir įsipareigojimas suvaldyti reikalingas bendras kontekstas. Tuo kontekstu galėtų būti etikos kodeksai (Wood et al., 2011, p.677). Tam, kad jie padėtų rasti atsakymus, reikalinga nustatyti verslo organizacijų tikslus ir tik po to galvoti apie normas, reguliuojančias jų elgesį. Pastebima, kad yra pernelyg sudėtinga, o gal net neįmanoma apibrėžti organizacijų, kaip verslo dalyvių elgesio, kuris vienu metu turi būti orientuotas į verslo, ir tuo pačiu metu į visuomenės tikslus (Withers, 2013, p. 24; Guitierrez et al., 2016,p.56). A. Nygaard (2017, p.133) retoriškai klausia: „Ar įmonės pirmiausia turėtų didinti akcininkų pelną, ar

visuotinę gerovę? “. Dar 1970 m. Nobelio premijos laureatas Miltonas Friedmanas paskelbė, kad verslo atsakomybė yra padidinti pelną (Colaner et al., 2018, p. 532). Tačiau S.L.Hopkins (2013, p.44) nurodo: „Organizacijoms turi rūpėti, kaip rezultatai gaunami, o ne tik tai, kad jie gaunami“. Verslas turi būti įsipareigojęs ne tik etiškai elgtis, bet ir prisidėti prie bendro ekonominio vystymosi gerinant tiek atskiro organizacijos nario, tiek visuomenės gyvenimo kokybę (Vveinhardt ir kit., 2016, p.152; Sepinwall, 2019, p. 550; Misevičius, 2004, p.16; Gražulis ir kit., 2015, p. 415). Verslo vadovai turėtų kurti verslą, gaminti prekes ir paslaugas, kurie pasaulyje būtų susieti su aukštesniais tikslais. Sąmoningo kapitalizmo pavyzdys yra verslo ir ne pelno sinergija (Colaner et al., 2018, p. 538; Muravjov, 2007; Remmersas, 2002). Pradžioje etikos kodeksai buvo sutelkti į organizaciją, į jos lygio atsakomybę už pilietiškumą. Per pastaruosius du dešimtmečius įmonės socialinės atsakomybė ir įsipareigojimai ženkliai padidėjo. „Verslo rezultatai ir tinkami sprendimai turi būti naudingi pelnui, žmonėms, planetai (Withers et al., 2013, p.24). Verslo užduotys vis didėja. Anot R. Berenbeim (2018, p.296), „jos apima siekį sukurti tvarų ir skaidrų pasaulinį veiksmų planą dėl etiškos verslo praktikos pasaulyje, kuris yra labai susiskaldęs“. Manoma, kad verslo pirmenybės turėtų šios: „Pirmiausia - aplinka, antroje vietoje – visuomenė, trečioje – ekonomika (Markman et al., 2016, p.673,677)“. Tačiau, daugybė aplinkosauginių iššūkių paprasčiausiai yra per dideli, kad kiekvienas subjektas ar institucija galėtų juos išspręsti vienas (Colaner et al., 2018, p. 537). Žemiau pateikiama iliustracija, vaizduojanti verslo organizacijos atsakomybės kryptis (žr. 10 pav.).



10 pav. Verslo organizacijos išorinių įsipareigojimų šaltiniai

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Fatima, 2016, p.63; Withers, 2013, p. 24, Markman, 2016, p. 674,677

Demokratinės valstybės visuomenė, siekianti bendro visuomenės gėrio, ieško galimybių suderinti ekonominės veiklos subjektų ir visos visuomenės interesus (Šimanskas, 2018, p. 135). „Ekonominės veiklos socialinis priimtinumas palaipsniui tampa ilgalaikio stabilumo ir sėkmingos

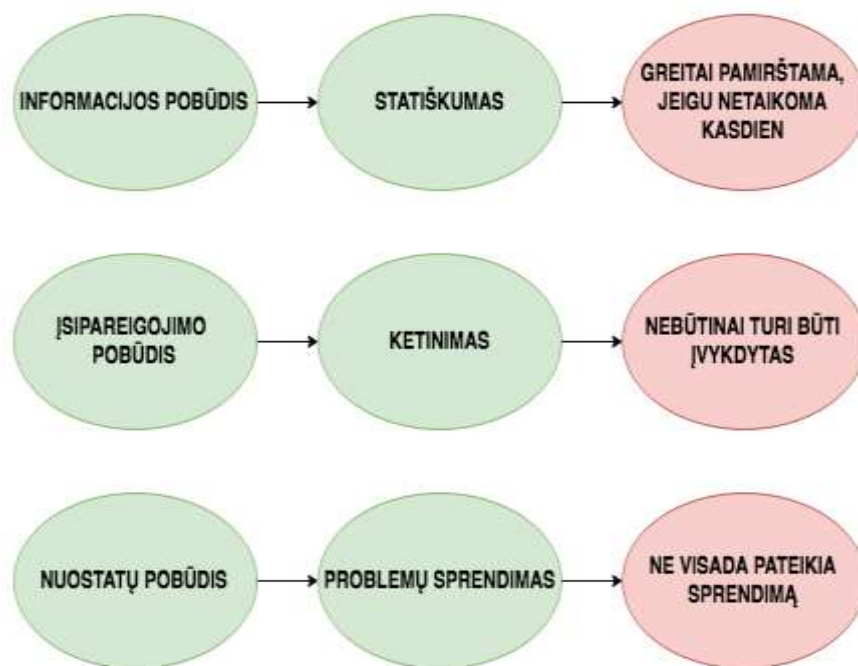
įmonės veiklos sąlyga. ES šalyse visuomenės pritarimas įmonių veiklai tapo svarbiausiu faktoriumi“ (Vasiljevas ir kit., 2005, p.103). Vyriausybė gali naudoti tokias finansines paskatas, kaip mokesčių politika, įvairias sritis finansuojančios programos, kad pakeistų neetišką elgesį norima linkme (Nygaard et al., 2017, p. 133; Ambec et al., 2016). Akcentuojama, kad JAV organizacijoms yra netaikomos įvairios mokestinės prievolės, jeigu veikloje yra naudojama etikos kodeksu (Vasiljevienė, 2006). Deja, Lietuvoje, požiūris į verslą tebėra persunktas posovietinio mentaliteto: verslininkai yra laikomi kapitalistais, o siekti ekonominės naudos vis dar yra smerktina. Tokios sampratos apie savaiminį verslo nedorumą yra išlikusios iš marksizmo suformuotų stereotipų bei senųjų katalikybės nuostatų (Vasiljevienė, 2006). Pateikiamos ir kitos priežastys: „Tautinės savimonės struktūroje tradiciškai vyrauja individualistiniai ar kolektyviniai elementai. Išnykus sovietinio tipo kolektyvizmui, kuris gerokai apardė ir tradicinio lietuviškojo kolektyvizmo pamatus, mes nebeturime nei pastarojo ankstesniuoju pavidalu, nei stipraus savo vidine tapatybe individo“ (Petrikienė, 2001, p. 332). Pastebima, kad kultūrose, kuriose labiau išaukštinta moralė ir išskirtinis dvasingumas, labai stinga tikros tvarkos ir padarumo, o socialiniame gyvenime daug teatrališkumo ir tuštybės. „Dėl to vienaip atrodo, kitaip mąstome, darome ir galų gale realiai nepajėgiame susitvarkyti savojo socialinio gyvenimo“ (Freitakienė, 2001, p.119). Šiuo atveju Lietuvos organizacijos susiduria su dvejopa problema. Pirmiausia, Lietuvos visuomenė neturi pakankamai žinių apie tai, kad moralinis susirūpinimas galėtų būti rimta priemone siekiant įveikti socialines negeroves. Vyrauja skeptiškas požiūris į tai, kad netinkamą situacija būtų galima pakeisti (Pučėtaitė, 2001). S. Muravjov (2007) akcentuoja kitą problemą. Jis nurodo tai, kad dažniausiai mažos ir vidutinės įmonės net nesuvokia savo poveikio aplinkai. Joms atrodo, kad socialinė atsakomybė yra tai, kas siejama su labdaringomis akcijomis ir rinkodara. R. Čiegis (2004, p.26), žvelgdamas į socialinę pasaulio būklę, apamai nesutinka su tuo, kad „visuomenė ir žmogus neabejotinai ir vienareikšmiškai žengia visokeriopos pažangos keliu“ ir ragina mąstyti apie vertybinių orientacijų daugiaplaniškumą. Kaip tai galėtų padaryti atskiras žmogus arba organizacija? Kiekvienas individas turi potencialią galimybę tai realizuoti per socialiai atsakingos organizacijos veiklą. „Įpindamos į savo strategijas socialinius klausimus, didelės įmonės gali vėl įkvėpti diskusiją dėl savo vaidmens visuomenėje“ (Vasiljevienė, 2006, p.13). Verslo lyderiai turi galimybę išsaugoti savo pozicijas, tačiau - tik tarnaudami visuomenės gerovei (Muravjov, 2007). Verslo organizacijos, veikiamos išorinių veiksnių, dažnai susiduria su problemomis, kurios tampa iššūkiais ne tik etikos, bet ir išgyvenimo atžvilgiu. Tam, kad verslo organizacijos skatintų visos visuomenės augimą, būtinas visų išorinių veiksnių bendradarbiavimas. Šios sąlygos nebuvimas ir išorinių veiksnių įtaka sukelia pasekmes, kurios pateiktos lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė Išorinių veiksmų įtaka ir pasekmės verslo organizacijai

Išorinis veiksnys	Įtakos raiška	Problemos organizacijoje	Autoriai
Akcininkai	Organizacijos veiklos rezultatus „matuoja“ finansiniais rodikliais. Tikslas – pelnas, priemonės – nesvarbu.	Ignoruojama etika ir suinteresuotų šalių lūkesčiai. Sprendimai efektyvūs tik trumpu periodu.	Colaner et al., 2018, p. 532,536; Hopkins, 2013, p.44; Adelstein et al., 2016,p.61.; Shumate et al., 2016.
Viešasis sektorius: žiniasklaida; akademinės, religinės ir politinės bendruomenės	Daro įtakoja organizacijų verslo pobūdžiui ir jo etiškumui.	Požiūris į etiką „lankstus“, priklausomas nuo tuo metu vyraujančių viešųjų sektorių nuomonių ir prioritetų.	Colaner et al., 2018, p. 531; Vasiljevienė, 2006; Austin et al., 2006, p. 380,381.
Valstybė	Administracinės, teisinės, mokestinės verslo reguliavimo priemonės. Nuolatinė įstatymų kaita.	Spaudimas, neatsižvelgiant į organizacijų realias galimybes. Nėra priemonių, skatinančių organizacijų etikos programas.	Medelienė ir kit., 2012, p. 161; Šimanskas, 2018, p.146; Vasiljevienė, 2006; Ambec et al., 2016; Markman et al., 206, p. 684.
Klientai, rinka	Kliento pirkimo sprendimai dažnai yra nukreipti į asmeninius interesus, o ne į socialinius tikslus. Etiškas verslas neskatinamas.	Didelis kiekis rinkoje esančių konkurentų priverčia organizaciją savo tikslus nukreipti į išlikimo klausimus. Etika „pamirštama“.	Jusčius, 2015, p.68; Fatima, 2016. P.64; Withers et al., 2013, p. 24

Verslo organizacijų veikla yra reglamentuojama ir reguliuojama įstatymų. Tų pačių įstatymų rėmuose organizacijos kuria vidinius normatyvius dokumentus, kurie galėtų padėti visiems organizacijos nariams vykdyti įsipareigojimus teisingai ir teisėtai. Etikos kodeksas yra organizacijos teisėtas dokumentas, nors jo teisinė galia yra apribota. Egzistuoja **ryšys tarp teisės ir etikos**, tačiau šio ryšio vientisumo nebuvimas įtakoja tam tikras etikos kodekso taikymo sąlygas organizacijose. Etikos kodekso atsiradimo priežastimi turėtų būti susitarimas. „Susitarimų laikymasis, anot E. Nekrošiaus (2004, p.212), yra teisingumo pagrindas. Visos pareigos ir įsipareigojimai kyla iš

susitarimų. Be tarpusavio pasitikėjimo susitarimai neįmanomi. Bet ar visada galime pasikliauti gera žmonių valia ir ištikimybe duotiems pažadams?“ Šiuo atveju, susitarimo objektas yra etiškas elgesys. Tai – viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl etikos kodekso negalime pavadinti teisinio susitarimo rezultatu. Etikos kodeksas yra laikomas normatyviuoju, tačiau teisinės galios neturinčiu organizacijos dokumentu. Jo savitumas pateikiamas iliustracijoje (žr. 11 pav.).

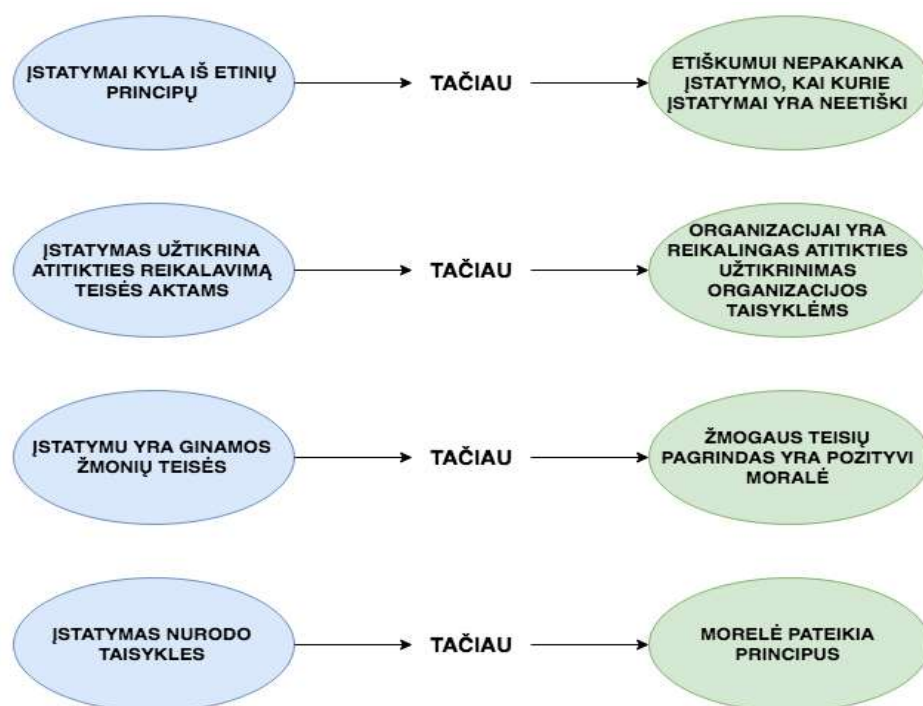


Pav. 11. Etikos kodekso, kaip teisinės galios neturinčio dokumento, savitumas

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Kaptein, 2015, p.419; Anghel – Llcu, 2014, p.114; Brian et al., 2000, p.181

Etika susideda iš teisingo arba neteisingo elgesio (Zachary, 2017, p.20). Kai kurie autoriai etiką susieja su keliomis spalvomis: balta, juoda ir pilka. Lengviausia pasirinkti pilką spalvą, tačiau būtent joje yra sudėtos visos interpretacijos ir manipuliacijos gėrio ir blogio sąvokomis, dėl kurių atsiranda priežastys teisiniams nusižengimams (Bishop, 2013, p.635; Denis ir kit., 2007, p.62,63). Net vykdant įstatymą yra įmanoma padaryti nusikaltimą, jeigu neatsižvelgiama į etikos ir moralės principus (Pope, 2016, p.54). Žmogiškojo identiteto formavimuisi visada yra būtina sąveika tarp privačiosios ir norminės dimensijų (Verbickas, 2018, p. 105; Perego, 2014, p.3). Šios sąveikos atstovavimo funkcija ir atitenka etikos kodeksui. Kad organizacijos nariai galėtų elgtis etiškai, jie turi vienodai suprasti tokio elgesio taisykles. Tam reikalingos normos (Kaptein, 2015, p 416; Perego, 2018; p.2; Brian, 2000, p.182). Normatyvinė etika nagrinėja praktinius su etika susijusius klausimus. „Jos paskirtis, kaip teigia N. Stončiuvienė (2013, p.112), – parengti vadovus, kodeksus, numatyti procedūras, siekiant atsakyti į klausimą, ką aš turiu daryti“. Tam, kad nuostata įsitvirtintų, jos teiginys turi būti labai artimas individo asmeniniam etiniam supratimui, tačiau panaudojamas –

visų asmenų grupinėje veikloje. J. Adelstein, S. Cleg manymu (2016, p.59), nors etikos kodeksas ir nėra teisinis dokumentas, jis - darbo vietos sudėtinė dalis. Dėl šios priežasties, organizacijų vadovybė etikos kodekso nuostatas dažnai įtraukia į darbo sutartį, darbo vietos taisykles, kitus pareigybinius dokumentus. Tikimasi, kad taip susidarys galimybė efektyviau įtvirtinti ir sustiprinti etišką elgesį organizacijoje (Adelstein et al., 2016, p. 66). Pasitaiko tokių etikos kodeksų, kurie savo turiniu ir „tonu“ yra labiau panašūs į teisės normų rinkinį, o ne į dokumentą, nusakantį etikos principus ir moralines vertybes (Mažylė, 2009, p.121; Costas et al., 2014). Deja, visi šie metodai nepasiteisina, nors darbuotojai turi būti įsipareigoję atitikti organizacijos ir teisinės, ir neteisinės vertybes. Priežastis yra ta, kad etika ir teisiniai reikalavimai turi būti atskiros sritys (Adelstein et al., 2016, p. 66). Tai paaiškina žemiau pateikta iliustracija (žr. 12 pav.).



12 pav. Priežastys, dėl kurių etikos kodekso negali būti pakeistas įstatymu

Šalt.:sudaryta autorės, remiantis Zachary, 2017, p. 20; Adelstein et al., 2016, p. 60; Nekrašius, 2000, p. 12; Eplay et al., 2019, p. 145

Tyrimai rodo, kad bandymas „įstatymiškai“ vadovautis etikos kodekso nuostatomis dažniausiai suveikia priešingai. Organizacija turi kitu būdu susitarti su darbuotojais dėl moralinio įsipareigojimo. Pagrindu turėtų būti bendros etinės vertybės, kurios ir sąlygoja darbuotojų savęs identifikavimą organizacijos dalimi (Nygaard et al., 2017, p. 134). Griežtomis taisyklėmis pagrįsti normų reikalavimai, pabrėžiantys galios poziciją, nepadaro reikšmingo poveikio etiškam elgesiui, nes tarp teisinių priemonių ir vertybių verslo etikoje ryšio nėra (Nygaard et al., 2017, p. 134). Norint paveikti darbuotojo elgseną, įstatymų nepakanka. Dažnai etiniai principai, apibrėžti etikos kodekse,

yra vienintelis būdas paveikti organizacijos narių elgesį (Messikomer at al., 2010, p.59). Netgi pačios pozityviosios teisės galios yra ribotos, nes žmonės turi tik tas teises, kurios yra pripažįstamos visuomenėje (Nekrašius, 2000, p.12). Kartais gali atrodyti, kad etikos kodekso veiksmingumui būtent tų teisiųjų galių ir trūksta. Tačiau šiandienei teisei kaip tik trūksta etikos, nes šiuolaikinio teisės progreso sąlyga yra vertybių atsiradimas (Verbickas, 2018, p. 102). Bandymai etikos kodeksui dirbtinai suteikti teisinę galią skatina šias problemas: 1) darbuotojų pasipriešinimą spaudimui; 2) konfliktines situacijas dėl įtampos; 3) manipuliavimą teisės ir etikos sąvokomis (Courpasson, 2016). Esant tokioms problemoms, bendradarbiavimas siekiant bendrų įmonės tikslų yra neįmanomas, o etikos kodeksas nebetinka prasmės. V. Trimalovas (2002, p.23) teigia, kad „tiek teisė, tiek moralė – kaip pagrindiniai socialiniai institutai, reguliuojantys žmonių elgesį, - iš dalies sutampa“. Autoriaus manymu, teisinės baudmės ir baimė remia ir stiprina savanorišką moralės laikymąsi. Tačiau, jei moraliu elgesiu visuomenėje būtų laikomas nešališkas bendrų elgesio taisyklių taikymasis, atsakomybė už kitų visuomenės narių lūkesčius ir reakcijas, tai toks moralus elgesys negalėtų būti įgyvendinamas įstatymais. Minėtos dorybės yra įgyjamos tik prisitaikant prie tam tikros visuomenės moralės. Jeigu į šią nuostatą žiūrėtume siauresne prasme, per verslo organizacijų pavyzdį, tai galėtume teigti, kad organizacijos narių moralė formuojama pagal organizacijos etikos kodekso vertybines nuostatas. „Todėl, anot S.K. Pope (2016, p.54), vienas iš pagrindinių etikos kodekso tikslų yra pateikti aiškias nuostatas, kai tarp moralės atsiranda prieštaravimas įstatymui“. Bet kokia problema ar klausimas gali būti laikomas išspręstu tada, kai etikos kodeksas nurodo atsakymą (Brian, 2000, p.181). Tačiau tam, kad formuluoti atsakymus, būtina išsiaiškinti ir tas kliūtis, kurios yra neišvengiamos siekiant etikos pokyčių bet kokioje organizacijoje.

1.5. Kliūtys, trukdančios etikos kodekso tikslų įgyvendinimui

Manoma, kad yra pagrindinės trys kliūtys, trukdančios etikos tikslų įgyvendinimui. Tai: 1) etikos infrastruktūros nebuvimas; 2) pasipriešinimas pokyčiams; 3) žinių trūkumas.

Kalbant apie pirmąją kliūtį, akcentuojama, kad etikos kodeksas, kaip dokumentas, nors ir atspindintis susitarimų visumą, neveikia arba nėra veiksmingas vienas pats. Etikos kodekso funkcijose yra aprėpiami visi organizacijos etikos tikslai. Jie gali realizuotis tik tuomet, kai organizacijoje yra sukurta visos **etikos infrastruktūra**. N. Vasiljevienė (2006, p.283) pabrėžia: „Etikos/ elgesio kodeksas – tai išteklius ir veikla, kuri turi prasmę tik siejant ją ir derinant su visais organizacijos procesais ir funkcijomis“. Vien tik etikos kodekso buvimas organizacijoje nesustabdo neetiško elgesio. Etikos kodeksas būtinai turi būti papildytas ir paremtas kitomis etikos iniciatyvomis bei savanoriškais modeliais (Anghel- Llcu, 2014, p.116, 154). Pateikiamas pavyzdys, iliustruojantis etikos infrastruktūros visumą organizacijoje (žr. 13 pav.)



13 pav. Etikos kodeksas organizacijos etikos infrastruktūroje

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Kaptein, 2015, p.422; Vasiljevienė, 2006; Nygaard, 2017, p. 137

Akcentuojama, kad etikos kodeksas turi būti rengiamas kartu formuojant visą etikos infrastruktūrą. „Viena iš sėkmę garantuojančių profesinė etikos diegimo prielaidų – iškart modeliuoti socialinio darinio etikos kodeksą ir visą etikos institucionalizavimo „įrankių“ kompleksą“ (Laurinavičius; 2004, p.72).

Etikos kodekso taikymas negali būti trumpalaikiu tikslu. Tačiau tam, kad etiniai tikslai taptų ilgalaikiais, paprastai reikia didelių pokyčių visoje organizacijoje (Colaner et al., 2018, p. 557). Darbuotojų **pasipriešinimas pokyčiams** yra neišvengiamas procesas. Todėl visas persitvarkymo procedūras siūloma atlikti sistemiškai. Esminiai žingsniai galėtų šie: 1) orientavimo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pertvarkymas; 2) naujos politikos, pozicijų ar komitetų sudarymas; 3) esamų pareigybių aprašymas ir atsakomybės peržiūra; 4) etinių dilemų pavyzdžių, skirtų peržiūros mokymams, sudarymas, siekiant atpažinti ir suderinti besivaržančias vertybes; 4) pranešimų apie abejotina elgesį sistemos įdiegimas; 5) etikos rezultatų įtraukimas į veiklos rezultatų peržvalgą (Hofmann, 2006, p. 44). Didžiausia klaida dažnai tampa nuoseklumo trūkumas (Wajszczyk et al., 2014, p. 143), o didžiausia kliūtis - darbuotojų lojalumas senajai kultūrai (Nygaard et al., 2017, p.137). Darbuotojų pasipriešinimas organizacijoje gali būti suskirstytas į šias rūšis: 1) pasipriešinimas dėl įsivaizduojamo ekonominio intereso gynimo; 2) pasipriešinimas, sąlygotas susitapatinimo su tam tikra kolektyvo grupe; 3) pasipriešinimas tikrovės neatitinkantiems faktams ar numatomiems planams, kuriuos skelbia vadovybė (Fleming, 2016, p.107). Pabrėžiama, kad jau pats organizacijos etikos politikos formavimas yra ilgalaikis procesas, susijęs su pokyčių valdymu (Vasiljevienė, 2006). Ne tik bet kurioje organizacijoje, bet ir visuomenėje reikia ilgo laiko, kad žmonės suprastų, jog siekdami bendros gerovės, jie veiksmingiausiai užtikrina ir savo individualių norų realizavimą (Vabalaitė, 2004, p.229). A. Šveiceris (1989, p.112) rašo: „Etinis mąstymas

tobulėja neapsakomai lėtai ir nedrąsiai. <...> etikoje mąstymas visiškai priklauso nuo savęs“. Todėl, planuojant pertvarkas bet kokioje organizacijoje, būtina pradėti nuo pokyčių savyje. O tai yra pats sunkiausias darbas, kuris užprogramuotas susidurti su asmeniniu priešiniu. „Priežastis, anot O.N. Alakavuklar (2018, p.34) yra ta, kad reikia bandyti atsisakyti būti tokiais, kokiais tapome per daugybę metų. Reikia perkonstruoti savo moralę taip, kad ji padėtų būti savimi net kitų daromos įtakos akivaizdoje“. Tai yra lengviau pasiekama, kai žmogaus gyvenimas atspindi jo etinį supratimą. Tada paprasčiau suformuoti visos organizacijos etiką, nes ji dera prie natūralių atskiro individo veiksmų (Pope, 2016, p. 55; Withers, 2013, p.36). „Tačiau, anot N.Eplay (2019, p.148), nei viena bendrovė niekada nebus tobula, nes nėra tobulų žmonių“. Netgi tos įmonės, kurios yra laikomos pavyzdžiu, patiria etinių problemų. Tikri žmonės nėra nei geri, nei blogi, bet sugeba daryti ir gerą, ir blogą. Organizacija turi sukurti tokią sistemą, kurioje būtų lengva būti geru. Etiniai principai turi būti paversti pagrindine strategija ir visa ko pagrindu (Eplay et al., 2019, p.150). Organizacijos tampa priemonėmis, padedančiomis savo darbuotojams daryti pozityvius pokyčius savyje. Kaip teigia R. Berenbeim (2018, p.298), žmonėms atsiranda galimybė ieškoti ir rasti geresnius savo prigimties angelus. Visiems pokyčių pasipriešinimo procesams būtina strategija, paremta aiškia organizacijos politika, „nes, kaip teigia O.N. Alakavuklar, cituodamas Critchley, 2008 (2018, p. 39), etika be politikos yra tuščia, o politika be etikos yra akla“.

Viena ryškiausių kliūčių etikos kodekso taikymo procesuose yra **žinių trūkumas**. Su tuo susijusi ir darbuotojų, kurie turėtų būti atsakingais už etikos problemų nagrinėjimą, kvalifikacija (Prokopenko et al., 2016). N. Vasiljevienė (2006, p.502) teigia: „Mokantis šiuolaikinės etikos, pirmiausia atsiranda poreikis radikaliai reflektuoti dorovę ir atrasti nedoktrininės etikos versiją“. Tačiau be profesionalių etikos žinių to padaryti nėra įmanoma. Mūsų visuomenėje etikai nėra suteiktas mokslo statusas, taip pat, nėra supratimo, kad etinės žinios galėtų būti transformuojamos į praktinio elgesio modelius. Organizuojant etinius mokymus, neįmanoma skatinti sąmoningumo tik jį „pažadinant“. Tikslas – veiklos reformavimas, remiantis etiniu suvokimu. Neužtenka darbuotojus apmokyti, jie turi būti pilnai įtraukti į etikos plėtrą veikloje (Luabcke, 2010, p. 139). Žinios ir patirtis yra glaudžiai susiję su pasitikėjimu. Be pasitikėjimo yra sunku perduoti žinias organizacijos viduje. Tai ypač aktualu diegiant naujoves, įtvirtinant pokyčius (Nygaard et al., 2017, p.137). Būtent šios sąlygos ir lemia tai, kad etikos veiksmingiausia yra mokytis organizacijoje, kurioje tas žinias būtų galima iš karto panaudoti pritaikant veikloje. Darbuotojai, studijuodami dalykinę etiką, pradžioje turėtų susipažinti su teoriniais etiniais modeliais. Vėliau, jie juos galėtų pritaikyti įvairiems klausimams arba dar net nenagrinėtoms etinėms problemoms spręsti. Taip būtų atskleidžiamos įvairios etinės situacijos, identifikuojami iki tol nesuprasti jų ryšiai bei pasekmės. Apie tai teigia visi lentelėje pateikti autoriai, kurie akcentuoja įvairius mokymosi organizacijose būdus ir priemones (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Etikos mokymosi organizacijoje būdai

Mokymosi būdas, priemonės	Autorius
Diskusinių seminarų ir konferencijų organizavimas, etikos kodekso paskelbimas organizacijos elektroninėje svetainėje.	Messikomer et al., 2010, p. 64, 69; Verbos et al., 2007, p. 23.
„On- line“ sisteminių mokymų darbuotojams organizavimas.	Prokopenko et al., 2016;
Etikos literatūros studijavimas, įtraukiant vadovus ir administracijos darbuotojus. Kasdienės rutinos papildymas antropologija, psichoanalize ir kitomis temomis.	Alakavuklar et al, 2018, p. 34.
Išstudijuotų etikos pastabų pasižymėjimas ir naudojimas tam tikrose organizacijos sukurtose bendravimo ir dokumentinėse formose.	Verbos et al., 2007, p. 24.
Rekomendacinių pavyzdžių naudojimas; dilemų aptarimas lyginant su teoriniais pavyzdžiais.	Nygaard et al., 2017, p.137; Kaptein, 2015, p. 418, 419.
Ilgalaikių mokymo, tobulinimo ir prevencinių programų sudarymas; grįžtamojo ryšio analizė per mokomuosius pavyzdžius.	Vveinhardt ir kit., 2016, p. 159, 162
„Apvaliojo stalo“ susitikimai, „diskusijų rateliai“; įvairių testų analizavimas; organizacijos atvejų analizė; žaidybiniai eksperimentavimai.	Vasiljevienė, 2006, p. 508, 513.
Profesinės etikos mokslo plėtojimas, išugdytus gebėjimus susiejant su teorija ir praktika.	Laurinavičius, 2004, p.72,73
Etikos mokymų srities lyderių formavimas. Mokymosi proceso derinimas su naujovių diegimu.	Havardas A. 2014, p. 60; Withers, 2013, p. 28
Etikos temų įtraukimas į organizacijoje studijuojamas programas. Etikos studijų papildymas ulitarizmo ir empatijos temomis.	Berenbeim, 2018, p. 297

Norint veiksmingai išspręsti problemas, reikia jas pripažinti (Hofman, 2006, p.44). Supratus problemų priežastis, atsiranda galimybė suprasti realią pokyčių būtinybę, ieškoti veiksmingiausių būdų jų įgyvendinimui. Tikėtina, kad tuomet pasipriešinimas pokyčiams galėtų būti mažesnis, nes išsprendus problemas, atsirastų vietos naujoms galimybėms. Tačiau, Lietuvoje dažnai net neįsivaizduojama, kad etikos galima mokytis organizacijose. Būtent toks mokymasis padeda vystyti teigiamai organizacijos kultūrai, o darbuotojams - įsijungti į aktyvią veiklą bei natūraliai identifikuotis su organizacija ir jos tikslais (Vasiljevienė, 2006).

II. ETIKOS KODEKSO TAIKYMO PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMUI ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODŲ PARINKIMAS

Tyrimo metodai – instrumentai, kurių pagalba galima išanalizuoti įvairius procesus, suprasti jų ryšius ir dėsningumo polinkius. Pagrindiniu tikslu parenkant tyrimo metodus yra tai, kad jie atitiktų išsikeltus uždavinius ir teisingai atspindėti tiriamąjį reiškinį. Kaip teigia R. Tidikis (2003, p. 349), cituodamas I.P. Pavlovą: „Nuo metodo, nuo veiksmų būdo priklauso visas tyrimo rimtumai. Metodas laiko savo rankose tyrimo likimą“.

2.1. Tyrimo metodų parinkimas

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad etikos kodeksų taikymo problemų identifikavimas yra įmanomas tik išsiaiškinus pagrindinius potencialių problemų šaltinius. Daugelis autorių analizavo ir skirtingai akcentavo įvairias etikos kodekso taikymo problemas. Tačiau, kol kas nėra atlikta mokslinių tyrimų, kurie galėtų padėti identifikuoti minėtas problemas pagal jų atsiradimo šaltinius. Toks identifikavimas nurodytų etikos kodeksų taikymo problemų pagrindines priežastis, o tai – sąlygotą galimybę problemas pašalinti. Kaip teigia W.H. Bishop (201, p.636), „problemų diagnozė neišsprendžia problemų. Reikalingos priežastys“. Tačiau, anot K. Kardelio (2002, p. 24), „rasti problemą yra sunkiau, negu ją išspręsti, nes pirmuoju atveju reikia vaizduotės, o antruoju – tik mokėjimo“. Šiam tikslui visa darbo medžiaga buvo suskirstyta į tam tikras grupes, kurios susietos su etikos kodeksų taikymo problemų potencialiais šaltiniais. Siekiama nustatyti: 1) ar etikos kodekso veikimo programa yra pilnai funkcionuojanti; 2) ar veiksmingai yra naudojamos etikos vadybos priemonės; 3) kaip vyko etikos kodekso kūrimo ir įtvirtinimo procesai; 4) kokią įtaką etikos kodekso taikymui daro išoriniai veiksniai; 5) kokias kliūtis ir problemas identifikuoja pati organizacija, taikydama etikos kodeksą. Tyrimais siekiama aprašyti atradimus, paaiškinti atrastus reiškinius ir patvirtinti atradimų teisingumą. Pagal tai tyrimų metodai yra klasifikuojami į kokybinius ir kiekybinius (Kardelis, 2002, p.296). Analizuojant kokybinių metodų specifiką, pagrindu yra laikoma aplinka, kurioje vyksta žmonių veikla. Šis metodas padeda išsiaiškinti giluminę prasmę, stebint veiksmus ir pasisakymus iš išorės, juos interpretuojant sociologinėmis sąvokomis (Kardelis, 2002, p.274; Tidikis, 2003, p.358). Analizuojant kiekybinės analizės savitumą, svarbiausiu akcentu tampa apibendrinami duomenys, kurie yra gauti tam tikroje žmonių grupėje ar populiacijoje (Tidikis, 2006, p. 356). Esminiais kokybinių ir kiekybinių metodų skirtumais yra laikomi šie: 1) kokybinių tyrimų rezultatai gaunami skaičiais, todėl jie pateikia procentines išraiškas bei statistinius ryšius. Tuo tarpu kokybinių tyrimų rezultatai yra gaunami tekstu, kuris ir yra nagrinėjamas; 2) kokybiniai tyrimai dažniausiai nėra reprezentatyvūs, tačiau jie pateikia gilesnę ir platesnę informaciją; 3) kokybinis tyrimas reikalauja supratimo ir bendradarbiavimo tarp tyrėjo ir

tiriamųjų. Kiekybiniuose tyrimuose šis ryšys nėra toks glaudus (Bitinas ir kit., 2008, p. 226). Norint gauti patikimą informaciją, galima naudoti įvairius metodus, skirtus tų pačių reiškinių tyrimui bei gautų rezultatų nagrinėjimui. Įvairiais atvejais yra siūloma pasirinkti skirtingų metodų derinius. Manoma, kad tuomet metodai papildo vienas kitą bei padeda į tą pačią problemą pažvelgti iš įvairių pusių (Kardelis, 2002, p.291; Tidikis, 2003, p.9).

Dėl šios priežasties buvo nuspręsta taikyti kokybinio ir kiekybinio metodų derinį. Kokybinio metodo pagalba buvo planuojama išsiaiškinti, kaip įmonių vadovybė, administracijos darbuotojai suvokia ir aiškina organizacijoje vykstančius reiškinius, susijusius su etikos kodekso taikymu. Kiekybinio metodo pagalba buvo planuojama įvertinti, koks kiekis žemesnės grandies darbuotojų yra supažindintas su etikos taikymu organizacijoje, koku mastu yra skatinami etiški procesai, identifikuojamos ir sprendžiamos problemos. Kad išanalizuoti minėtus klausimus, buvo nuspręsta atlikti tyrimą trejose verslo organizacijose. Pagal darbo tezę buvo manoma, kad etikos kodekso taikymo problemos visose organizacijose yra panašios. Dėl šios priežasties buvo siekiama pasirinkti įmones pagal panašius kriterijus, todėl nuspręsta naudotis kriterinė atranka. Būtent ši atranka paprastai yra taikoma tais atvejais, kai imties vienetai iš populiacijos yra parenkami pagal iš anksto apibrėžtus tyrėjo kriterijus (Rupšienė, 2007, p.31).

Pirmiausia buvo suplanuota atlikti **žvalgomąjį interviu**, kuris padėtų surinkti bendruosius duomenis apie tiriamą objektą, jo sandarą ir funkcines problemas. Šio vizualaus kontakto su respondentu dėka paprastai yra tikimasi sužinoti daugiau informacijos ir svarbių detalių; pamatyti ne tik kognityvinius, bet emocinius atsakymų aspektus (Tidikis, 2003, p. 347; Bitinas ir kit., 2008, p. 157,158; Rupšienė, 2007, p.70,71). Antruoju žingsniu buvo numatytas **interview** su organizacijų vadovais. Manoma, kad interviu suteikia platesnę galimybę nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį ir sužinoti jo nuomonę. Anot K. Kardelio (2002, p.196), tai puiki priemonė ne tik renkant informaciją, bet ir patikrinant išsikeltą hipotezę. Minėtam interviu suplanuota naudoti pusiau struktūrizuotą klausimyną. Šiuo atveju visi klausimai ir procedūros yra numatytos iš anksto, tačiau situacija sąmoningai paliekama atvira, kad būtų galima ir klausimus, ir procedūrų eigą keisti pagal iškilusį poreikį. Po pokalbio su vadovais numatytas toks pat interviu su administracijos darbuotojais, atsakingais už etikos kodekso procedūrų taikymą. Kaip teigia L.Rupšienė (2007, p.47): “Kitų informantų įtraukimas į tyrimą padeda įsitikinti, kad gaunami identiški duomenys - nustatomas gaunamų duomenų stabilumas “. Tam, kad suprasti, kokia dalis organizacijos darbuotojų dalyvauja etikos kodekso taikyme, nuspręsta pasinaudoti kiekybiniuose metoduose naudojamomis anoniminėmis anketomis. Anot K. Kardelio (2002, p.189), **anketinė apklausa** raštu yra patikima, ekonomiškai ir informatyvi. Minėtų anketų pagalba tikimasi pamatyti žemesnės grandies darbuotojų požiūrį į etikos kodekso taikymą organizacijoje, identifikuoti, kaip jų nuomonė sutampa su vadovų ir administracijos personalo deklaruojamomis nuostatomis.

2.2. Tyrimo eiga

Tyrimė dalyvavo trys verslo organizacijos, kurios buvo pasirinktos pagal šiuos kriterijus: 1) įmonės dydis – vidutinė; 2) įmonės kapitalo sudėtis – lietuviškas kapitalas sudaro 100 %; 3) įmonės darbuotojų skaičius - iki 100 darbuotojų; 4) įmonės geografinė veiklos vieta – Klaipėda, Kretinga, Palanga ir artimiausi rajonai; 5) įmonės veiklos metai – ne mažiau kaip 20 metų; 6) įmonės vadovų vadovavimo patirtis – ne mažiau kaip 18 metų; 7) etikos kodekso taikymo laikotarpis – ne mažiau kaip 1 metai; 8) išreikštas organizacijų vadovų poreikis identifikuoti etikos kodekso taikymo problemas. Organizacijos pasirinkimo procesas vyko sekančiai: 1) potencialios organizacijos buvo atrinktos pagal „Verslo žinių“ portalo skelbiamus duomenis apie Lietuvos juridinius asmenis; 2) organizacijų vadovams buvo paskambinta ir pasiūlyta dalyvauti tyrime. Buvo pasirinktos tos organizacijos, kurios labiausiai atitiko nusistatytų kriterijų reikalavimus. Tačiau tam, kad būtų galima patikrinti išsikeltą darbo tezę, buvo siekiama, kad atrinktų įmonių vykdoma veikla būtų skirtinga. Dėl šios priežasties, tyrime dalyvaujančių įmonių veiklos spektras apima gamybą, prekybą ir pervežimo paslaugas. Visų trijų organizacijų vadovai pageidavo, kad įmonių pavadinimai išliktų konfidencialūs, todėl ši informacija nėra pateikiama. Kiekvienai organizacijai yra suteiktas kodas, kuris naudojamas viso tyrimo metu (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Duomenys apie tyrime dalyvaujančias organizacijas

Kriterijai / organizacija	X - 1	X - 2	X - 3
Veiklos sritis	Gamyba	Prekyba	Pervežimai
Įmonės dydis	Vidutinė	Vidutinė	Vidutinė
Kapitalo sudėtis	LT- 100%	LT- 100%	LT- 100%
Darbuotojų skaičius	90	92	80
Geografinė veiklos vieta	Kretinga	Klaipėda	Klaipėda
Įmonės veiklos metai	20	27	24
Vadovų vadovavimo patirtis	20	27	18
Etikos kodekso taikymo laikotarpis	2	3	1
Išreikštas poreikis etikos kodekso taikymo problemų identifikavimui	Taip	Taip	Taip

Pradiniame etape buvo atliktas žvalgomasis interviu su organizacijų vadovais. Jo metu buvo paašškinti tyrimo tikslai, pristatyti numatomi bendradarbiavimo būdai bei metodika. Taip pat buvo išsiaiškintos pagrindinės numatomos surinkti informacijos gairės, suplanuotos datos ir laikas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Informacijos ir duomenų rinkimo grafikas

Informacijos gavimas ir teikimas	X - 1	X - 2	X - 3
Žvalgomasis interviu	2019.08.05	2019.08.12	2019.08.13
Interviu su vadovais	2019.11.07	2019.11.08	2019.11.07
Gautos informacijos patikslinimas	2019.11.11	2019.11.12	2019.11.11
Interviu su administracijos personalu	2019.11.07	2019.11.08	2019.11.07
Gautos informacijos patikslinimas	2019.11.11	2019.11.12	2019.11.11
Anoniminių anketų pateikimas	2019.11.07	2019.11.08	2019.11.07
Anoniminių anketų atsiėmimas	2019.11.15	2019.11.15	2019.11.15

Interviu pokalbiui su vadovais buvo parengta pusiau struktūrizuota anketa, susidedanti iš 20 klausimų. Anketos klausimai suskirstyti į 3 dalis. Pirmojoje dalyje buvo pateikti 6 klausimai, susiję su duomenimis apie respondentą ir įmonę. Čia atskleidžiama informacija, patvirtinanti, kad įmonė atitinka tyrimui nusistatytus atrankos kriterijus. Antrojoje anketos dalyje pateikiami 4 klausimai, susiję su bendrąja informacija apie organizacijos etikos kodeksą. Šioje dalyje didžiąją dalį klausimų sudaro atvirieji klausimai, kuriais siekiama: 1) gauti išsamesnės informacijos apie etikos kodekso parengimo procesus; 2) atskleisti respondento požiūrį į etikos kodekso taikymo problemas. Trečiojoje anketos dalyje pateikiama 10 klausimų, susijusių su etikos kodekso taikymu organizacijoje. Beveik visi klausimai yra atvirieji. Jais siekiama kuo daugiau išplėsti klausimo atsakymą tam, kad būtų galima identifikuoti: 1) kurioje organizacijos srityje yra pagrindinės etikos kodekso taikymo problemos; 2) kokie yra tų problemų ryšiai su kitais organizacijos procesais; 3) kokie organizacijos veiksmai ar aplinkybės sąlygoja tų problemų didėjimo arba mažėjimo tendencijas. Interviu su įmonių vadovais buvo atliekami organizacijų patalpose. Respondento atsakymai buvo iš karto užrašomi. Pokalbio trukmė užėmė nuo 45 min. iki 1 val. 05 min.

Interviu pokalbis su administracijos darbuotoju vyko naudojantis ta pačia pusiau struktūrizuota anketa. Šio pokalbio tikslas buvo: 1) gauti informaciją apie etikos kodekso kūrimo ir taikymo procesus iš kito organizacijoje dirbančio žmogaus; 2) sužinoti papildomų informacijos detalių iš darbuotojo, kuris tiesiogiai yra susietas su etikos kodekso taikymo ir priežiūros atsakomybe; 3) identifikuoti skirtumus tarp šio darbuotojo ir prieš tai vadovo pateiktos informacijos. Interviu su administracijos darbuotoju, atsakingu už etikos kodekso taikymo procesus, vyko organizacijų patalpose. Respondento atsakymai buvo iš karto užrašomi. Pokalbio trukmė užėmė nuo 50 min. iki 1 val. 25 min.

Tam, kad apklausti visus organizacijos žemesnės grandies darbuotojus, buvo naudojamos anoniminės anketos. Sudarant klausimus buvo siekiama kuo didesnio jų aiškumo ir paprastumo. Anketoje pateikta 10 klausimų, iš kurių didžiąją dalį sudarė uždarieji klausimai. Keletas klausimų

buvo pusiau uždaro tipo. Į juos atsakydamas respondentas turėjo galimybę šalia savo atsakymo parašyti ir savo nuomonę. Vienas klausimas buvo labai tikslingai susietas su vadovų bei administracijos darbuotojų anketoje pateikta informacija. Šiuo atveju tinkamą atsakymą reikėjo pasirinkti iš penkių siūlomų variantų. Buvo tikimasi identifikuoti, kaip tą patį klausimą supranta ir vertina skirtingo lygmens organizacijos darbuotojai. Anoniminės anketos buvo atspausdintos ir pateiktos įmonės vadovybei. Vadovybė informavo darbuotojus apie tyrimo tikslą ir organizacijos poreikį išsiaiškinti tam tikras problemas, kad vėliau jas galėtų išspręsti. Tokiu būdu anketos buvo perduotos visiems organizacijos žemesnės grandies darbuotojams. Buvo sutartas terminas, iki kurio anketos turėjo būti užpildytos ir vieta, į kurią anketos turėjo būti atneštos ir padėtos. Įmonių X-1 ir X-3 atveju, tai buvo dėžutės, į kurias anketos turėjo būti tiesiog sumestos. Įmonės X-2 atveju, tai buvo stalčius, į kurį darbuotojai atneštas anketas turėjo sudėti. Numatytą dieną, sutartu laiku, užpildytos anketos buvo paimitos iš nurodytos vietos. Šių anketų duomenys pateikė informaciją apie tyrime dalyvavusių žemesnės grandies darbuotojų apimtį (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Žemesnės grandies darbuotojų dalyvavimas tyrime

Respondentų apimtis	X-1	X-2	X-3
Bendras organizacijos darbuotojų skaičius	90	92	80
Žemesnės grandies darbuotojų skaičius	72	75	65
Tyrime dalyvavusių žemesnės grandies darbuotojų skaičius	57	60	44
Tyrime dalyvavusių žemesnės grandies darbuotojų dalis, (%)	79	80	68

Tam, kad užtikrinti tyrimo metodų validumą, buvo pasitelktos įvairios priemonės. Naudojant kokybinį metodą buvo laikomasi šių nuostatų: informacijos rinkimas vyko respondentui natūralioje aplinkoje, situaciją vertinant iš dalyvio pozicijų. Duomenys buvo užrašomi vartojant informanto terminus, o nagrinėjami - induktyviai, netaikant iš anksto numatytų kategorijų. Tam, kad užtikrinti gautos informacijos faktų ir pastebėjimų tikslumą, respondentams vėliau buvo keletą kartų paskambinta telefonu ir pasitikslinta. Kiekybinio metodo pagalba gauta informacija buvo lengvai pritaikoma generalinei visumai. Metodų derinimas suteikė galimybę tos pačios informacijos tikslumą bei išsamumą patikrinti ją praplečiant ir apimties, ir gylis prasme.

III. ETIKOS KODEKSO TAIKYMO PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMO ORGANIZACIJOSE REZULTATŲ ANALIZĖ

Nors interviu pokalbio metu dialogas su įmonių vadovais ir administracijos darbuotojais vyko pagal pusiau struktūrizuotos anketos klausimų eiliškumą, analizuojant rezultatus, atsakymai buvo suskirstyti pagal potencialius etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo šaltinius. Kokybinio metodo rezultatų analizė pateikė nuorodas į vadovybės požiūrio išraišką, o kiekybinio metodo rezultatai patikslino šio požiūrio mastą visos organizacijos kontekste, atskleidė kitas svarbias etikos kodekso taikymo detales.

3.1. Tyrimo rezultatai naudojant kokybinį metodą

Pirmoji etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo sritis - *etikos kodekso veikimo programos veiksmingumas*. Prieš pradėdant analizuoti organizacijos ir jos narių **vertybinį suderinamumą**, buvo siekiam išsiaiškinti organizacijos vertybes ir pagrindinius tikslus. Visose trejose įmonėse buvo nurodyta, kad ši informacija yra žinoma, tačiau tik įmonės vadovybei. Įmonėje X-1 buvo pabrėžta, kad administracijos darbuotojai dalyvavo išorinio specialisto mokymuose, susijusiuose su etikos kodekso samprata ir taikymo nuostatomis. Taip pat, šioje įmonėje buvo teigiama, kad žemesnės grandies darbininkams informacija apie įmonės vertybes ir tikslus nors ir nėra pateikiama tiesiogiai, tačiau yra akcentuojama paprastais žodžiais kasdienėje veikloje. Apgailestaujama, kad ne visada ir ne visi darbininkai tai supranta, kad tas supratimas dažniausiai būna trumpalaikis. Įmonėje X-2 buvo nurodyta, kad žemesnės grandies darbuotojai nežino organizacijos vertybių ir tikslų. Tačiau administracijos darbuotojas tiki, kad minėti darbuotojai vis tik tuos tikslus „apytiksliai žino“, nes vadovybė apie tai dažnai diskutuoja. Įmonės X-3 vadovas nurodė, kad darbuotojai tikrai tokių dalykų nežino. Tačiau šios įmonės administracijos vadovė mano, kad „vairuotojai tai žino iš bendravimo su direktoriumi, nes jis stengiasi su kiekvienu asmeniškai bendrauti“. Nelabai tikėtina, kad egzistuoja organizacijos ir kiekvieno jos nario vertybinis suderinamumas, nes jis nėra įmanomas, jeigu vertybės ir tikslai nėra visiems vienodai aiškūs. Tai liudija ir tai, kaip vadovai ir administracijos darbuotojai įvardija: 1) priežastį, dėl kurios buvo nuspręsta taikyti etikos kodeksą; 2) problemas, susijusias su etikos kodekso taikymo aktualijoms. Įmonės X-1 atstovai nurodo, kad yra abejojama, ar aplamai visi darbuotojai gali dirbti toje įmonėje, nes su kai kuriais neįmanoma susikalbėti, nėra matomas bendras tikslas. Įmonės X-2 atstovai teigė, kad sprendimą dėl etikos kodekso nulėmė viltis, kad tai pagerins komunikaciją tarp vadovybės ir darbuotojų; kad sumažės nesusikalbėjimas, trukdantis užduočių vykdymui. Įvardijama per didelė našta vadovams dėl nuolatinės kontrolės taikymo, dėl darbuotojų abejingumo išskylančių problemų atžvilgiu. Įmonės X-3 atstovai nurodė, kad etikos kodekso pagalba tikėjosi vieningo

darbuotojų požiūrio į siekiamus rezultatus. Pagrindine problema įvardijamas neveiksmingas etikos kodekso taikymas. Analizuojant informaciją, susijusią su **diskurso efektyvumu**, visose trejose organizacijose ji buvo vienoda. Nei vienoje iš įmonių žemesnės grandies darbuotojai net nėra supažindinti su etikos kodeksu, todėl nežino jo nuostatų. Pabrėžtina, kad visose jis taikomas ne trumpiau kaip metus: įmonėje X-1 etikos kodeksas taikomas antrus metus, įmonėje X-2 - trečius metus, įmonėje X-3 – vienerius metus. Pastarosios įmonės vadovas įvardijo vieną itin ryškią diskurso nebuvo pasekmę – neformalių grupelių ir jų lyderių įtaką organizacijoje vykstantiems nesutarimams. Konfliktinės situacijos darbo metu kyla tuomet, kai darbuotojai neadekvačiai supranta ir vertina savo funkcijas organizacijoje, o **profesionalumas** nėra skatinamas. Įmonės X-1 atstovai nurodo, kad organizacijoje vyksta konfliktinės situacijos tarp darbuotojų ir vadovybės, taip pat – tarp darbuotojų. Akcentuojamas per „siauras“ darbininkų supratimas ir neadekvatūs jų poreikiai. Įmonės X-2 atstovai taip pat įvardijo konfliktines situacijas, kurių priežastimi nurodo darbuotojų atsakomybės vengimą, „nesveiką konkurenciją“ tarpusavio santykiuose bei „asmenines emocijas, paverstas kolektyvo galvos skausmu“. Įmonės X-3 administracijos vadovė teigė, kad konfliktinių situacijų priežastis yra neteisingas požiūris į darbą, per kurį nukenčia tie, kurie dirba sąžiningai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Problemos, kylančios dėl neefektyvios etikos kodekso veikimo programos

Identifikuotos problemos	X-1	X-2	X-3
Organizacijos ir darbuotojų vertybinio suderinamumo nebuvimas			
Tarpusavio nesusikalbėjimas	V	V	V
Vieningos pozicijos nebuvimas	V	V	V
Užduočių nevykdymas		V	
Didelė kontrolės našta vadovams		V	
Bendro tikslo nematymas	V		
Darbuotojų abejingumas sprendžiant problemas		V	
Vieningo požiūrio į rezultatus nebuvimas			V
Diskurso nebuvimas			
Etikos kodekso nuostatų nesuvokimas	V	V	V
Neformalus diskursas, sąlygojantis konfliktus			V
Profesionalo savybių neskatinimas			
Neadekvatūs darbininkų poreikiai	V		
Atsakomybės vengimas, konkurencija, perdėtos emocijos		V	
Neteisingas darbų paskirstymas	V		V
Konfliktinės situacijos	V	V	V

Antroji etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo sritis – organizacijoje naudojamos *etikos vadybos priemonės* ir jų įtaka etikos kodekso taikymui. Ši sritis apima komunikavimo modelį, vadovybės pavyzdį ir motyvacinės priemones. Atsakant į klausimus susijusius su **komunikavimo modeliu**, įmonės pateikė įvairius požiūrius. Įmonės X-1 vadovas nurodė, kad „darbininkai turi tik siaurą informaciją ir supratimą, kuriuo vadovaujasi“, kad komunikacija etikos kodekso klausimais yra „labiau spaudimas iš vadovo pusės“. Tos pačios įmonės personalo vadovė atskleidė, kad „direktorius kartais ir toną pakelia ir piniginėmis sankcijomis pagrasina“. Įmonės X-2 vadovė mano, kad darbuotojai turėtų būti dėkingi, už jiems suteiktas sąlygas. Iš tos pačios įmonės atstovų pateiktos informacijos paaiškėjo, kad darbuotojai yra abejingi įmonėje vykstantiems procesams, kad jie nenori nei kelti etikos problemų, nei jų kartu spręsti. Įmonės X-3 vadovas nurodė, kad jis norėtų vieningo požiūrio į jam rūpimus rezultatus, tačiau pats nesugeba ir nespėja suorganizuoti procesų, leidžiančių tai įgyvendinti. Jis pabrėžė, kad diskusijos su darbuotojais vyksta tik tuomet kai kyla problemos, „kitaip – tiesiog nėra tam laiko“. Šios įmonės administracijos vadovė akcentavo didelę darbuotojų kaitą. Ji pabrėžė, kad „norėjome, kad būtų kažkas, kas apjungtų visus ir padėtų formuoti normalią komandą, ilgalaikę“. Paaiškėjo, kad direktorius „stengiasi su kiekvienu asmeniškai bendrauti“. Tačiau panašu, kad vien šis komunikavimo būdas nepajėgus suburti komandą. Analizuojant **vadovų pavyzdį** etikos kodekso taikymo procesuose per pateiktus atsakymus, buvo nesunku išvelgti pačių vadovų požiūrį ir elgseną etikos nuostatų formavimo atžvilgiu. Įmonės X-1 vadovas akcentavo savo laiko, žinių ir kompetencijos trūkumą. Kaip išeitį jis nurodė planuojamą samdyti išorės specialistą. Jam antrino ir administracijos darbuotoja, nurodydama kad vadovybė neturi specialių žinių ir praktikos. Įmonės X-2 direktorė taip pat pažymėjo, kad „nelieka laiko gilintis ir spręsti etikos problemų“, kad trūksta žinių. Ši vadovė suabejojo, ar galėtų padėti iš išorės samdomas specialistas. Ji nurodė: „Galbūt etikos kodekso mums nepakanka, arba galbūt, jis mums ne visai tinka“. Kitas šios įmonės darbuotojas atskleidė: „<...>nelabai tikima, kad jis [etikos kodeksas] mums padės. Dėl to į jį žiūrima, kaip čia pasakius, truputį atsainiai...“. Įmonės X-3 vadovas apgailestavo, kad neturi žinių ir nespėja jų „suorganizuoti kitiems darbuotojams“. Taip pat, jis pažymėjo: „Aš, kaip vadovas, neskiriu tam per daug dėmesio, nes pastaraisiais metais yra daug svarbesnių dalykų...“ Šios įmonės administracijos vadovė taip pat nurodė, kad „neskiriama tam pakankamai dėmesio ir laiko“, trūksta žinių ir kompetencijos. Analizuojant etikos **motyvacinių priemonių** taikymą, įmonių atsakymai atskleidė įdomios informacijos. Įmonės X-1 vadovas nurodė, kad organizacijoje „nėra sistemos, kuri padėtų darbuotojus vertinti pagal jų elgesį“, akcentavo, kad iš darbuotojų yra reikalaujama gerų darbo rezultatų. Šios įmonės personalo vadovė pabrėžė įvairias darbuotojams teikiamas finansines ir nefinansines paskatas, tačiau viso to rezultatas - „atsainus požiūris į darbą, sąmoningumo stoka“. Įmonės X-2 vadovė pažymėjo: „Darbuotojams mokamas atlyginimas ne tik už rezultatus“. Paskatos objektu buvo įvardinta darbuotojo iniciatyva ir

pasiūlymai, susiję su geresniu klientų aptarnavimu. Šios įmonės administracijos darbuotojas akcentavo dovanėles darbuotojams, „ypač už gražų bendravimą su klientais“. Buvo pabrėžtas vadovų darbuotojams dėmesys, kuris skiriamas klientų akivaizdoje viešų renginių ir įmonės švenčių metu. Tačiau nepaisant minėtų veiksmų, organizacijoje yra akcentuojamos problemos, susijusios su abejingumu atliekamam darbui ir net bandymais pasisavinti įmonės turtą. Įmonės X-3 vadovas teigia: „Žmonės, kurie daro tik pakankamus darbo rezultatus, galėtų daryti labai gerus. Bet jiems net atlyginimas tinka tik už pakankamus darbo rezultatus“. Buvo nurodyta, kad įmonėje „yra tik finansiškai motyvuota atlyginimų sistema, priklausanti nuo veiklos rezultatų. Etinių dalykų mes neišmatuosime, todėl tokios sistemos ir nėra“. Vadovas pabrėžė: „Vairuotojai labiausiai vertina tai, kad aš, kaip vadovas su jais žmogiškai ir draugiškai bendrauju, kad visada tęsiu jiems duotą žodį“. Administracijos vadovė antrino direktoriui: „Žmonės gauna atlyginimą pagal tai, kiek jie dirba. Daugiau dirbti jie nenori“. Taip pat, šios darbuotojos dėka buvo sužinota, kad direktorius skatina ne tik rezultatus: „Yra tokių, kurie direktoriui jau keletą metų žada tam tikrus projektus, ir direktorius jiems moka vien už tuos pažadus“. Taigi, šioje įmonėje yra taikomos ir nefinansinės paskatos. Tačiau nesant etiško elgesio matavimo kriterijų ir nuoseklumo, išlieka pagrindinė problema: nėra komandos, siekiančios vieningų tikslų ir su jais susijusių rezultatų (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Problemos, kylančios dėl valdymo priemonių specifikos

Identifikuotos problemos	X-1	X-2	X-3
Vertikalus komunikavimo modelis			
Darbuotojų grasinimai išeiti iš darbo	V		
Darbuotojų nenoras matyti ir bendrai spręsti etikos problemas		V	
Darbuotojų nenoras siekti rezultatų	V		V
Vadovo pavyzdys			
Abejonės etikos kodekso perspektyva		V	
Nežinojimas, kaip įgyvendinti etikos kodekso nuostatas	V	V	V
Tikėjimas išorės specialisto pagalba	V		
Neskiriamas dėmesys etikos kodekso taikymui		V	
Etiką motyvuojančių priemonių stoka			
Atsainus požiūris į darbą	V		
Bandymai pasisavinti įmonės turtą		V	
Komandinio darbo nebuvimas	V		V

Trečioji etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo sritis - *etikos kodekso kūrimo ir įtvirtinimo procesai* organizacijose. Analizuojant pačią **etikos kodekso kūrimo pradžią**, šiek tiek išsiskiria įmonės X-1 atsakymai. Šios įmonės vadovybė nurodė, kad jų organizacijos etikos kodeksą

kūrė iš išorės samdyta specialistė, kuri „bendravo etikos klausimais su kiekvienu asmeniškai, po to – su visais kartu [administracijos darbuotojais], organizavimo apmokymus. Įmonės X-2 vadovybė paaiškino, kad jų organizacijos etikos kodeksas yra išverstas ir „truputį pridėta pagal kitų analogiškų įmonių nuostatas tai, kas mums atrodė, kad tinka“. Šios įmonės vadovybė pabrėžia problemą: „Patys darbuotojai nieko nenori spręsti, nes nenori jokių papildomų atsakomybių“. Įmonės X-3 vadovas atskleidė, kad jų organizacijos etikos kodeksas yra „surašytas pagal kitos įmonės pavyzdį, atrodo“. Šios įmonės administracijos vadovė šią informaciją patikslino: „Susiradau internete panašios veiklos įmonės etikos kodeksą ir pagal tai surašiau mūsų įmonei“. Ši įmonė akcentuoja problemą: „Neišeina juo [etikos kodeksu] pasinaudoti taip, kad jaustųsi rezultatai“. Kaip matome, tik įmonėje X-1 etikos kodeksas buvo kurtas nors ir ne visų darbuotojų, tačiau atsižvelgiant į administracijos personalo nuomonę ir jos suderinamumą su numatomomis etikos kodekso nuostatomis. Šios įmonės vadovas teigia, kad organizacijos vertybines nuostatas žemesnės grandies darbininkams „savais žodžiais perteikia jų vadovai“. Tačiau nepaisant to, vadovybė nurodo problemą, susijusią su visų darbuotojų sąmoningumo stoka, pabrėžiama: „<...> nuolat kalbame apie etinius dalykus, tačiau darbininkai mus ne visada išgirsta“. Analizuojant informaciją, susijusią su **etikos kodekso įtvirtinimo procedūromis** organizacijoje, respondentų atsakymai šiek tiek skyrėsi tik įmonėje X-1. Šios įmonės vadovybė nurodė, kad „etikos klausimai per situacijas išlenda kasdien“, todėl apie tai yra kalbama kasdieniniuose susirinkimuose. Įmonės X-2 vadovybė nurodė, kad etikos kodekso taikymo klausimais yra diskutuojama retai. „Paprastai prisimename kodeksą, kai reikia spręsti kokį nors konfliktą. Tačiau dažniausiai ten atsakymo nerandame, arba ne vienodai suprantame“. Kitas šios įmonės darbuotojas nurodė, kad diskusijos visgi vyksta: „<...> bendraujama siekiant vieningų veiksmų ir požiūrio kasdieniuose darbuose“. Panašu, kad šis siekiamas vieningas požiūris nėra pakankami išreikštas etikos kodekso nuostatose, jis nėra tapęs taisykle. Įmonės X-3 vadovas atskleidė, kad etikos kodekso klausimais yra diskutuojama, „bet tada, kai kyla problemų dėl etinių dalykų“. Šios įmonės administracijos vadovė patikslina: „Svarstome konkrečias iškilusias problemas, kartais ginčijamės ir taip randame atsakymus“. Šiuo atveju, lygiai taip pat, kaip ir įmonėje X-2, tie „rasti atsakymai“ nėra įtvirtinami kaip taisyklė. Iškilus analogiškai problemai, etikos kodeksas netampa įrankių, padedančiu ją išspręsti. Analizuojant paskutinį šios galimų problemų srities etapą - **etikos kodekso vertinimo procesus**, atsakymai iš visų organizacijų buvo labai panašūs. Įmonės X-1 vadovybė nurodė, kad „būtų gerai tą peržiūrą ir korekcijas atlikti bent kartą metuose“. Tačiau iš diskusijos tapo aišku, kad pati įmonė to neatlieka ir nemano galinti tai daryti dėl žinių ir patirties stokos. X-2 įmonės vadovybė nurodė, kad organizacijoje etikos kodekso nuostatos nėra peržiūrimos. Buvo paminėta, kad „korekcijos atliekamos kasdieniniame gyvenime...“. Tačiau, iš pateiktos informacijos galima suprasti, kad „kasdienis gyvenimas“ ir etikos kodeksas organizacijoje nėra pilnai susietas. Įmonės X-3 vadovybė, kalbėdama apie etikos kodekso

nuostatų peržiūrą nurodė, kad „kol kas tai nebuvo daryta“ ir kad „reikėtų įvesti tokią taisyklę“. Apibendrinant šioje srityje gautą informaciją, galima teigti, kad etikos kodekso nuostatų nekontroliavimas sudaro sąlygas visoms skelbiamoms vertybėms atitrūkti nuo realybės. Tai sąlygoja nesusipratimą tiek kasdienėje veikloje, tiek sprendžiant neįprastus klausimus. Apie tai liudija organizacijų vadovybės iškeliamos problemos. Įmonė X-1 nurodo, kad „daug laiko atima aiškinimasis, tas laikas nepanaudojamas darbui“. Įmonės X-2 vadovybė teigia kad „darbuotojai kartais net nesupranta, kad elgiasi netinkamai įmonės atžvilgiu“. Įmonės X-3 vadovybė akcentuoja, kad organizacijos „tikslai yra kintantys“. Šios įmonės administracijos vadovė pažymi: „Direktorius visada pilnas naujų idėjų ir tikslų, visų tai net aš nežinau“. Analizuojant tai, peršasi nuomonė, kad organizacijos darbuotojai nespėja orientuotis į kintančius vadovo tikslus, kurie nėra oficialiai pranešami. Kadangi etikos kodekso nuostatos nėra koreguojamos pagal pasikeitusią vadovo strategiją, iškyla problema, kurią ir akcentuoja įmonės X-1 atstovai: „Vadovybė mąsto ir reikalauja vieno, darbuotojai mąsto ir daro, kaip jiems patogiau“ (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Problemos, kylančios etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo etapuose

Identifikuotos problemos	X-1	X-2	X-3
Darbuotojų nedalyvavimas etikos kodekso kūrimo			
Darbuotojų sąmoningumo stoka	V		
Darbuotojų atsisakymas dalyvauti įmonei svarbiose procesuose		V	
Darbuotojų nenoras naudotis etikos kodeksu			V
Nepakankamas dėmesys etikos kodekso įtvirtinimo procesams			
Etikos kodeksas nepasitarinauja sprendžiant etines problemas		V	V
Nevienodai suprantamos etikos kodekso nuostatos		V	
Etikos kodekso vertinimo procesų ignoravimas			
Darbą trukdantys aiškinimosi procesai	V		
Darbuotojai neidentifikuoja savo netinkamo elgesio įmonės atžvilgiu		V	
Darbuotojai nėra supažindinami su pasikeitusiais vadovo tiksliais ir strategija		V	V

Ketvirtoji etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo sritis - *išoriniai veiksniai*, darantys įtaką etikos kodekso taikymui organizacijose. Šioje srityje pateikiama analizė, susijusi su verslo ir etikos suderinamumo klausimais taikant etikos kodeksą. Taip pat iškeliamos aktualijos, susijusios su teisė ir etikos ryšio savitumu, sąlygojančiu išskirtinę etikos kodekso, kaip organizacijos dokumento, prasmę. Diskutuojant apie **verslo sąlygų** įtaką, įmonės X-1 vadovas nurodė nesažiningą konkurentų veiklą. Jis pažymėjo, kad daug sunkiau išlikti rinkoje toms įmonėms, kurios sąžiningai mokėdamos visus mokesčius negali sumažinti kainų. Taip pat jis pabrėžė, kad nėra „bent minimalių

paskatų iš valstybės“. Jam antrino šios įmonės personalo vadovė: „Nuolatinė įstatymų kaita, mokesčių gausumas ir spaudimas iš visų pusių – pervargstam ir pamirštam pagalvot apie tuos kodekso dalykus“. Įmonės X-2 vadovė taip pat akcentavo įstatyminių veiklos ribojimą, sudaranti sąlygas nevienodai konkurencijai. Buvo pažymėti nepalankūs verslui politikos veiksmai, bei „neaiški mokesčių perspektyva, per didelė jų kaita“. Dėl minėtų priežasčių šios organizacijos „verslo plėtros planai yra sustabdyti“. Šios įmonės administracijos darbuotojas išreiškė nepasitikėjimą politikų pažadais, akcentavo, kad jie „nepadedą spręsti jokių problemų, tik trukdo savo nuolat besikeičiančiais reikalavimais“. Tai pat jis nurodė verslui nepalankią valstybės pašalpų mokėjimo sistemą. Jis teigė: „Darbuotojui labiau apsimoka niekur nedirbti ir gauti iš valstybės pašalpą“. Įmonės X-3 vadovas pabrėžė nepalankų visuomenės požiūrį į verslą bei teisinius veiklos ribojimus, kurių reikalavimai vienas kitam prieštarauja. Jis apgailestavo, kad „valdžia „nuleidžia“ išsivysčiusių Europos šalių sąlygas Lietuvos transporto įmonėms, kurios tų reikalavimų mokesčių prasme „nepatempia“. Šios įmonės administracijos vadovė papildė: „Įstatymai ir reikalavimai – jie ištiesai keičiasi, o mokesčiai didėja. Dažniausiai esame įsitempę dėl ateities. Nėra saugumo, tai turbūt jaučia ir darbuotojai“. Analizuojant organizacijose vyraujančią **požiūrį į etikos kodeksą, kaip į juridinės galios neturintį dokumentą**, vadovybės atstovų nuomonės buvo panašios. Įmonės X-1 personalo vadovė nurodė: „<...> etikos kodeksas vis tik nėra įstatymas. Jeigu jo nesilaiko kas, tai nelabai kas jam nuo to ir pasikeičia“. Įmonės X-3 administracijos vadovė pažymėjo: „Tai [etikos kodeksas] nėra įstatymas, todėl ir mums patiems [vadovams] nėra aišku, kaip tas nesilaikymo sankcijas reikėtų traktuoti ir tuo labiau pritaikyti“. Įmonė X-2 šiuo klausimu nuomonės neišreiškė (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Išorinių veiksnių aplinkybės, sąlygojančios problemas

Išorinių veiksnių aplinkybės, sąlygojančios problemas	X-1	X-2	X-3
Verslo aplinkos įtaka ir pasekmės			
Nesąžininga konkurencija	V	V	V
Įstatymų ir mokesčių kaita	V	V	V
Nepalankus visuomenės požiūris į verslą			V
Nesaugumo jausmas dėl verslo ateities		V	V
Etikos kodekso, kaip teisinės galios neturinčio dokumento, įtaka			
Etikos pažeidimas nesukuria įstatymo nevykdymo pasekmių	V		V

Penktoji etikos kodekso taikymo problemų identifikavimo sritis - *kliūtys, trukdančios etikos kodekso tikslų įgyvendinimui*. Šioje dalyje analizuojamos kliūtys, kurios apima: 1) etikos kodekso vertinimą sąveikoje su visa etikos infrastruktūra organizacijoje; 2) neišvengiamą darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje; 3) trūkumą žinių, kurios būtinos siekiant įgyvendinti

etikos kodekso nuostatas organizacijos veikloje. Kalbant apie **etikos infrastruktūros** identifikavimą organizacijose pirmiausia reikėtų išskirti jos sudėtinės dalis. Tai: etikos mokymų ir komunikacinė sistema; etikos atskaitomybės politika; etikos stebėseną ir auditas. Etikos kodeksas gali būti sėkmingai taikomas tik sąveikaudamas kartu su minėtomis dalimis. Analizuojant tyrime dalyvaujančias organizacijas, nei vienoje jų nėra sukurta visa etikos priemonių infrastruktūra. Tai sąlygoja užprogramuotas kliūtis etikos kodekso taikyme. Verta pažymėti, kad tik vienoje iš įmonių (Įmonė X-1) pačioje etikos kodekso kūrimo pradžioje buvo bandoma procesus derinti su samdomo išorės specialisto konsultacijomis ir mokymais. Tačiau šie procesai neturėjo nuoseklumo ir tęstinumo. Įmonės X-1 personalo vadovė akcentuoja, kad organizacijoje yra nuolat kalbama apie etikos kodekso nuostatas, tačiau tuo pačiu ji pažymi: „<...> bet aiškios sistemos – turbūt pas mus nėra.“ Įmonės X-2 vadovė teigia: “<...> tik etikos kodekso turėjimas mums per daug nepadėjo. Galbūt, etikos kodekso mums nepakanka...“. Kitas tos pačios įmonė darbuotojas yra teisingai sakdamas, kad „turbūt mes jį [etikos kodeksą] taikome nenuosekliai“, nes jo ir neįmanoma taikyti nuosekliai, nesusiejus su visa etikos infrastruktūra organizacijoje. Įmonės X-3 administracijos vadovė samprotauja: „<...> galbūt reikėtų kokių konsultantų ir kursų, kad visi galėtume plačiau matyti, kaip tuos norimus dalykus įgyvendinti“. Šiuo atveju, ji kaip ir suvokia, kad nepakanka etikos kodekso, kad reikalingas „platesnis matymas“, t.y. ryšys su visa organizacijos infrastruktūra. Kita visoms organizacijoms aktuali kliūtis – **darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams**. Daugelis autorių, paminėtų šio darbo pirmoje dalyje, tai aiškiai akcentavo. Tokius pačius akcentus išryškina ir visos tyrime dalyvaujančios organizacijos. Įmonės X-1 vadovas teigia: “Darbuotojai priešinasi bet kokioms permainoms, naujovėms“. Šios įmonės personalo vadovė papildo, kad „<...> žmonėms yra gerai, kaip yra. Jiems svarbu gerą algą gauti, o kad kažką keisti – jie žiūri į tai, kaip į papildomą darbą, todėl nenori“. Taip pat ji pažymėjo, kad jos manymu, niekas organizacijoje nepasikeis jeigu bus tik etikos kodekso nuostatos koreguojamos. „Reikia, kad žmonių galvose, mąstyme kažkas keistųsi.“ Įmonės X-2 vadovybė šios kliūtis nepaminėjo. Įmonės X-3 vadovas nelabai tiki, kad žmonės aplamai gali pasikeisti. Jis teigia, kad didžiausias trikdys yra komandai netinkami žmonės. „Reikėtų įsidarbinti teisingus žmones ir tik po kurio laiko būtų galima bandyti formuoti komandą“. Ryškiausiai visų organizacijų atstovai išreiškė savo patirties ir **žinių trūkumą** etikos kodekso taikymo srityje. Įmonės X-1 vadovas teigia: „<...> mums, vadovams trūksta žinių, kaip tai [procesus] suvaldyti. <...> viskas kinta pernelyg greitai, seni metodai nebepasiteisina, o mokslų toje srityje nei vienas nesam baigęs“. Jam antrina personalo vadovė: “Man, kaip ir kitiems vadovams, manau – labai trūksta žinių“. Šios įmonės vadovybė jau buvo susidūrusi su samdomo specialisto konsultacijomis ir mokymu, todėl numato tai pakartoti. Įmonės X-2 vadovė nurodo: „Nėra žinių, kaip kodekso nuostatas įgyvendinti. Nėra personalo, kuris galėtų tai atsakingai daryti“. Minėtos įmonės administracijos darbuotojas apgailestauja, kad „šioje srityje patirties nelabai yra. Reikėtų kažkokių

mokymų ar seminarų...“. Įmonės X-3 vadovas taip pat atviras šiuo klausimu: „Aš neturiu tam žinių, o suorganizuoti kitiems darbuotojams – dar nespėjau“. Akcentuodamas vieną iš pagrindinių sąlygų organizacijos tikslams įgyvendinti jis nurodė kasdienį tobulėjimą. Tačiau, apgailestaudamas pažymėjo: „Tiesa, dabar net mokymuose nedalyvaujame, dėl veiklos tempo...“. Šios įmonės administracijos vadovė taip pat akcentuoja: „Nei aš, nei direktorius tam neturime pakankamai žinių. O jau vien iš Jūsų klausimų matau, kad visai neturime“ (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Kliūtys, trukdančios etikos kodekso tikslų įgyvendinimui

Identifikuotos kliūčių išraiškos	X-1	X-2	X-3
Etikos infrastruktūros poreikio suvokimas			
Identifikuojamas aiškios sistemos trūkumas	V		
Suvokiama, kad vien etikos kodekso nepakanka		V	
Identifikuojama, kad reikalingas platesnis matymas			V
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams suvokimas			
Poreikis ne formaliems pokyčiams, bet mąstymo keitimui	V		
Manoma, kad yra žmonių, kurių požiūrio pakeisti neįmanoma			V
Žinių trūkumo identifikavimas			
Žinių stoka, trukdanti etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui	V	V	V
Mokymų ir seminarų poreikis	V	V	V

Interviu pokalbis su kiekvienos organizacijos vadovu ir administracijos darbuotoju sudarė galimybę identifikuoti tos pačios organizacijos skirtingų respondentų informacijos suderinamumą. Išryškėjo svarbūs faktai: tos pačios įmonės respondentų atsakymai suteikė tą pačią informaciją apie nagrinėjamus klausimus; beveik visų klausimų analizės atvejais, įmonių administracijos darbuotojai ne tik kad nuosekliai tęsė vadovų pateikiamą poziciją, tačiau dažnai ją papildė reikšmingomis tyrimui detalėmis. Išaiškėjo, kad *visose trejose organizacijose, įmonių vadovybė susiduria su panašiomis etikos kodekso taikymo problemomis*. Jų pagrindas – etikos kodekso veikimo programos neveiksmingumas; neteisingai pasirinkti valdymo metodai; klaidos, padarytos įvairiose etikos kodekso kūrimo, taikymo ir peržiūros etapuose; prevencinių priemonių išorinių veiksnių neigiamos įtakos eliminavimui nepakankamumas; žinių bei praktinių įgūdžių etikos taikyme trūkumas. Atlikus tik kokybinį tyrimą, identifikuojamas gautos informacijos vienpusiškumas. Kadangi visa gauta informacija atspindi tik įmonių vadovybės poziciją, lieka neaišku: kokia nuomonė analizuojamais etikos kodekso taikymo klausimais yra žemesnio lygmens darbuotojų grandyje, kaip jie mato tas pačias situacijas ir kiek jiems jos atrodo aktualios. Todėl buvo atliktas ir kiekybinis tyrimas.

3.2. Tyrimo rezultatai naudojant kiekybinį metodą

Anoniminių anketų pagalba buvo identifikuota koku mastu žemesnės grandies darbuotojai yra suinteresuoti pateikti savo nuomonę organizacijos etikos kodekso taikymo klausimais. Kadangi būtent žemesnės grandies darbuotojų skaičius sudaro didžiąją dalį dirbančiųjų analizuojamose organizacijose, tai šios srities respondentų dalis nulėmė ir bendrą konkrečios organizacijos tyrime dalyvavusių darbuotojų skaičių (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Bendra respondentų apimtis

Respondentų dalis bendroje žemesnės grandies darbuotojų apimtyje, (%)			
Imties apibūdinimas ir procentinė dalis	X-1	X-2	X-3
(Anoniminių anketų apklausos dalyviai/ bendras žemesnės grandies darbuotojų skaičius)*100	$(57/72)*100$	$(60/75)*100$	$(44/65)*100$
Procentinė dalis	79	80	68
Bendra respondentų dalis visos įmonės darbuotojų apimtyje, (%)			
Imties apibūdinimas ir procentinė dalis	X-1	X-2	X-3
(Visi tyrime dalyvaujantys darbuotojai: interviu ir anketinės apklausos /bendras darbuotojų skaičius organizacijoje)*100	$(59/90)*100$	$(62/92)*100$	$(46/80)*100$
Procentinė dalis	66	67	58

Didžiausia tyrime dalyvavusių respondentų dalis buvo įmonėje X-2. Labai nežymiai tyrimo dalyvių skaičius skyrėsi įmonėje X-1. Tuo tarpu įmonėje X-3 jis buvo mažiausias, tačiau vis tiek sudarė didesnę nei pusės visų dirbančiųjų dalį. Tai rodo ryškų žemesnės grandies darbuotojų susidomėjimą šiame tyrime iškeltais klausimais.

Analizuojant anoniminėse anketose pateiktų klausimų atsakymus, jie buvo sugrupuoti pagal potencialių problemų atsiradimo šaltinius. Pirmajai tyrimo sričiai, susijusiai su etikos kodekso veikimo programos įvertinimu, buvo priskirti anoniminių anketų klausimai: Nr. 1, Nr.2, Nr. 4, Nr. 7, Nr.9 ir Nr. 10. Antrajai tyrimo sričiai, susijusiai su etikos valdymo priemonių taikymo organizacijoje efektyvumu, buvo priskirti anoniminių anketų klausimai: Nr. 2, Nr. 3. Nr. 5, Nr.6. Trečiajai tyrimo sričiai, susijusiai su etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo ir peržiūros procedūrų etapais, buvo priskirti klausimai: Nr.4, Nr.6, Nr.8. Analizės patogumui, visi anketiniai duomenys buvo suvesti vieną lentelę (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Anoniminių anketų atsakymų duomenys (pagal darbuotojų skaičių)

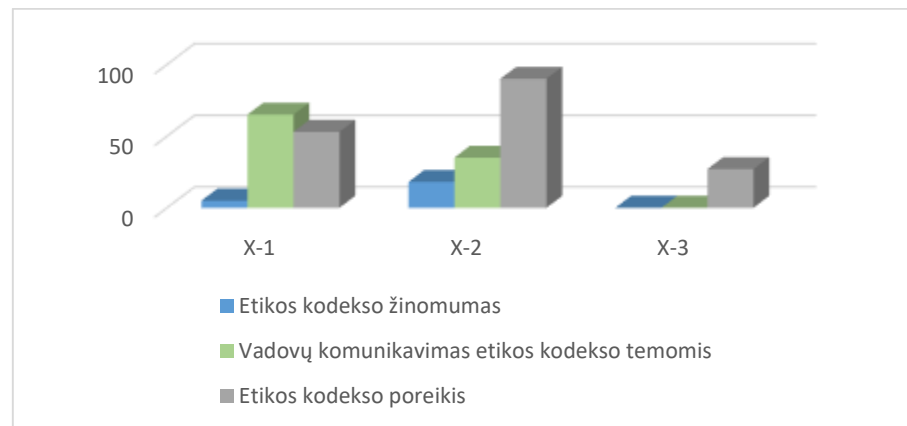
Nr	Klausimas	X-1		X-2		X-3	
		Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne
1.	Ar žinote, kad organizacijoje yra etikos kodeksas?	3	54	11	49	0	44
2.	Ar vadovai kalba darbuotojams apie etikos kodekso nuostatų taikymą kasdienėje veikloje?	37	20	21	39	0	44
3.	Ar vadovai Jus skatina elgtis etiškai?	55	2	55	5	12	32
4.	Ar taikote etikos principai darbe?	42	15	49	11	16	28
5.	Ar susiduriama su etinėmis problemomis organizacijoje?	49	8	59	1	12	32
6.	Ar žinote, kaip reikia išspręsti etines problemas kylančias Jūsų darbe? Kai „Taip“:	35	22	15	45	5	39
	- Konsultuojasi su darbo vadovu	15		5		0	
	- Konsultuojasi su kolega	2		0		0	
	- Konsultuojasi su direktoriumi	8		10		1	
	- Pasitelkia asmeninius įgūdžius	0		0		3	
7.	Kaip manote, ar organizacijai yra reikalingas etikos kodeksas? Kai „Ne“:	30	27	54	6	12	32
	- Nežino, kodėl taip mano		10		0		9
	- Netiki, kad jis galėtų padėti		12		6		23
8.	Ar dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos, diskutuojama su Jumis?	2	55	0	60	0	44
9.	Ar Jums atrodo, kad Jūsų darbas organizacijoje yra vertinamas?	45	12	29	31	39	5
10.	Konfliktinių situacijų dažnumas:						
	- Niekada nevyksta	0		0		0	
	- Vyksta retai	0		10		0	
	- Vyksta	32		42		17	
	- Vyksta dažnai	18		8		12	
	- Vyksta nuolat	7		0		15	

Anoniminių anketų duomenys atskleidė konkretų respondentų skaičių, pateikusių savo teigiamą arba neigiamą nuomonę nurodytais klausimais. Tai sudarė galimybę pamatyti, kokia

nuomonė yra vyraujanti konkrečioje organizacijoje, kokiam skaičiui darbuotojų anketoje pateikti klausimai yra aktualūs. Tačiau, siekiant palyginti trejų įmonių rezultatus, anketinių duomenų atsakymai, išreikšti respondentų skaičiumi, yra nepakankami. To priežastis – skirtingas darbuotojų skaičius kiekvienoje organizacijoje, įtakojantis nevienodą respondentų skaičių, dalyvaujantį minėtoje apklausoje. Dėl to, analizuojant ir lyginant trejų organizacijų anketinių apklausų duomenis, yra remiamasi ne atsakymų skaičiumi, o tų atsakymų procentine dalimi, skaičiuojant ją nuo bendro konkrečios įmonės respondentų skaičiaus. Taip pat, daugelio analizuojamų klausimų atveju, kiekybinio metodo rezultatai pasitarnavo, kaip papildantys arba paaiškinantys kokybinio metodo priemonės. Dėl šios priežasties, pateikiant anoniminių anketinių duomenų rezultatus, jų interpretacijai buvo pasitelkti ir vadovybės interviu pokalbio duomenys. Tai padėjo anoniminių anketų atsakymuose gautą informaciją lyginti su informacija, gauta interviu pokalbių metu; identifikuoti bendrą konkrečios organizacijos analizuojamų aktualijų tendenciją.

Svarstant *etikos kodekso veikimo programą* iliustruojančių klausimų atsakymus, pirmiausia buvo siekta analizuoti organizacijos narių **vertybinį suderinamumą** su organizacijos tikslais. Tačiau jau iš pokalbių su vadovybe, buvo aišku, kad žemesnės grandies darbuotojai nelabai žino įmonės tikslus ir vertybes. Šiuo atveju etikos kodeksas turėjo būti instrumentu, kuris tas vertybes suderina ir įprasmina siekiant vieningų tikslų. Tačiau įmonių vadovybė buvo atskleidusi, kad žemesnės grandies darbuotojai su etikos kodeksu nėra supažindinti. Iškilę abejonės, ar apskritai yra galimybė plėtoti šio klausimo analizę, esant tokioms aplinkybėms. Kitų susijusių klausimų ir jų ryšių analizė atskleidė šios informacijos įvairiapusiškumą. Įmonėse X-1 ir X-2 buvo darbuotojų, kurie nurodė, jog jie žino apie etikos kodeksą. Tai būtų galima pagrįsti tuo, kad šių įmonių vadovybė savo pasisakymuose akcentavo, kad kasdienėje veikloje yra dažnai kalbama apie vertybes, kurios yra nurodytas etikos kodekse. Tai patvirtino tų pačių įmonių (X-1 ir X-2) žemesnės grandies darbuotojų atsakymai į klausimą apie vadovų deklaruojamas etikos kodekso nuostatas: įmonėje X-1 65 % visų atsakiusiųjų nurodė, kad vadovai darbuotojams kalba apie etikos kodekso nuostatas; įmonėje X-2 tokie atsakymai sudarė 35 %. Tuo tarpu įmonėje X-3 visi respondentai patvirtino, kad jie nei žino apie etikos kodeksą, nei jiems vadovai kalba apie etikos kodekso nuostatų taikymą. Netikėtai pasiskirstė respondentų nuomonės apie etikos kodekso poreikio aktualumą organizacijoje. Atsakymus „taip“ nurodė: įmonėje X-1 – 53 %, įmonėje X-2 – 90 %, o įmonėje X-3 – 27 % darbuotojų, dalyvavusiųjų anketinėje apklausoje. Sąlyginai vidutiniškai įmonės X-1 darbuotojų etikos kodekso poreikis yra išreiškiamas todėl, kad darbuotojai, nuolat girdintys apie etikos kodekso nuostatas iš savo vadovų gali manyti, kad to pilnai pakanka. Ypač didelio etikos kodekso poreikio priežastis įmonėje X-2 gali būti ta, kad vadovai, akcentuodami etikos kodekso nuostatas pabrėžia ir bendrą taisyklių reikalingumą. Įmonės X-3 atsakymuose įdomu yra tai, kad organizacijoje, kurioje nei vienas darbuotojas nežino nei apie etikos kodeksą, nei apie jo nuostatas, visgi atsiranda tokių,

kurie akcentuoja etikos kodekso reikalingumą. Šios įmonės vadovybė savo pasisakymuose pabrėžė, kad ji mato didelį potencialą kai kurių darbuotojų atžvilgiu. Tačiau čia buvo akcentuota ir tai, kad gerai dirbantieji nukenčia dėl tų, kurie nenori dirbti. Prie viso to, būtent šioje įmonėje (X-3) gana aktyviai veikia neformalios grupės su savo lyderiais. Panašu, kad ne visiems tai tinka, todėl etikos kodekso poreikį galėjo iššaukti bendros tvarkos ir vieningos motyvacijos poreikis (žr. 14 pav.).



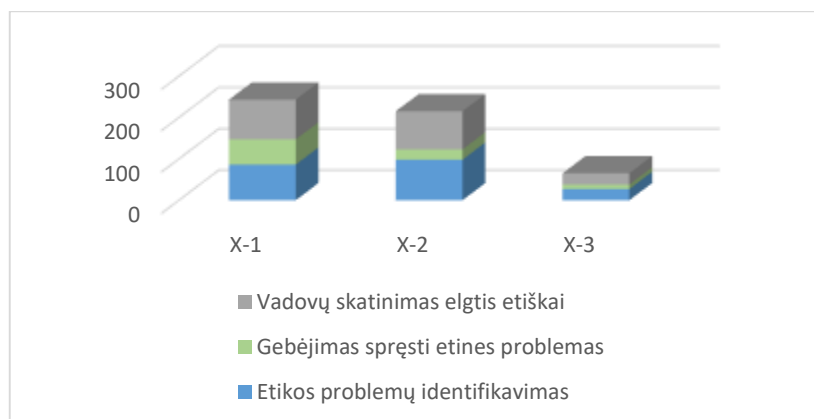
Pav.14. Etikos kodekso poreikis ir aplinka

Iliustracija pateikia faktą, kad net tais atvejais, kai vadovybė neakcentuoja etikos kodekso svarbos (X-3), darbuotojai išreiškia šių klausimų aktualumą. Ir priešingai, vadovybė ypač paryškindama etikos kodekso temas (X-1), nesulaukia adekvataus darbuotojų palaikymo. Priežastimi šiuo atveju gali būti intensyvus vadovybės spaudimas, nepagrįstas efektyviais veiksmais. Tuo tarpu įmonėje X-2 matome, kad vadovų komunikavimas ir darbuotojų informavimas etikos kodekso temomis yra labiausiai nuoseklus, ko rezultatas – didžiausias etikos kodekso poreikis.

Kalbant apie **diskurso veiksmingumą**, galima paminėti, kad visose organizacijose jis nėra naudojamas. Nuoseklumo ir sistemos neturintys ginčai, atsakymų ieškojimas kritinėse bei probleminėse situacijose, negali būti laikomi diskursu. Kadangi ne visi darbuotojai žino apie etikos kodeksą, tai ne visi jo nuostatomis vadovaujasi kasdieniame darbe. Nors kai kurie vadovai deklaruoja etikos kodekso vertybes, tačiau: 1) “ne visi darbuotojai supranta arba supranta tik trumpam“ (įmonės X-1 interviu pokalbis); 2) darbuotojai elgiasi abejingai (įmonės X-2 interviu pokalbis); 3) darbuotojai yra veikiami neformalaus diskurso (įmonės X-3 interviu pokalbis). Svarstant **profesionalumo** svarbos suvokimą ir skatinimą organizacijose, pirmiausia buvo analizuojami klausimai, susiję su darbuotojų saviverte atliekamo darbo atžvilgiu. 79 % įmonės X-1 darbuotojų mano, kad jų darbas organizacijoje yra vertinamas. Įmonėje X-2 taip mano tik 48 %, o įmonėje X-3 – net 89 %. Šiuos duomenis galima paaiškinti tik susiejant juos su organizacijų

vadovybės komentarais. Įmonėje X-1 ne kartą buvo pabrėžiama, kad darbuotojams mokami geri atlyginimai, yra įvairių finansinių skatinimo alternatyvų. Tikėtina, kad darbuotojai per tai vertina ir savo darbo naudingumą. Įmonėje X-2 vadovybė akcentavo, kad jai tenka didelis kontrolės krūvis dėl to, kad darbuotojai neatlieka užduočių, vengia atsakomybės. Šiuo atveju, darbuotojai ir negali jausti savo darbo svarbos: jie yra nuolat kontroliuojamas, jais nepasitikima. To pasekmė – abejingumas tiek darbui, tiek rezultatams. Įmonėje X-3 vadovybė ne kartą akcentavo, kad direktorius skiria daug laiko asmeniškai kiekvienam vairuotojui. Šie vertina savo vadovą už dėmesingumą ir duoto žodžio laikymąsi. Akivaizdu, kad asmeninio direktoriaus dėmesio dėka, darbuotojai labiau pasitiki tiek savimi, tiek savo darbo svarba. Profesionalų komandoje nėra įmanomi dažni konfliktai, nes juos pakeičia konstruktyvus diskursas. Šiuo atveju įmonėje X-1 buvo pažymėta, kad 12 % visų respondentų mano, kad konfliktai organizacijoje vyksta nuolat. Įmonėje X-2 tokių nuolat vykstančių konfliktų apskritai nėra. Tuo tarpu įmonėje X-3 apie nuolat vykstančius konfliktus kalba net 34 % respondentų. Šie atsakymai vėl akcentuoja diskurso nebuvimo problemą. Išsiskiria įmonės X-2 darbuotojų atsakymai, kurie gali būti paaiškinami analizuojant sekančią tyrimo sritį.

Antroji tyrimo srities yra susijusi su *etikos vadybos priemonių taikymo veiksmingumu organizacijoje*. **Komunikacijos modelį** atspindi kasdieninių problemų sprendimo procesai. Pateikiami suvestiniai šių rezultatų duomenys, iliustruojantys ryšį tarp vadovų etikos skatinimo ir darbuotojų gebėjimo identifikuoti bei spręsti etines problemas (žr. 15 pav.).



Pav.15. Vadovų skatinimas, problemų identifikavimas ir sprendimas

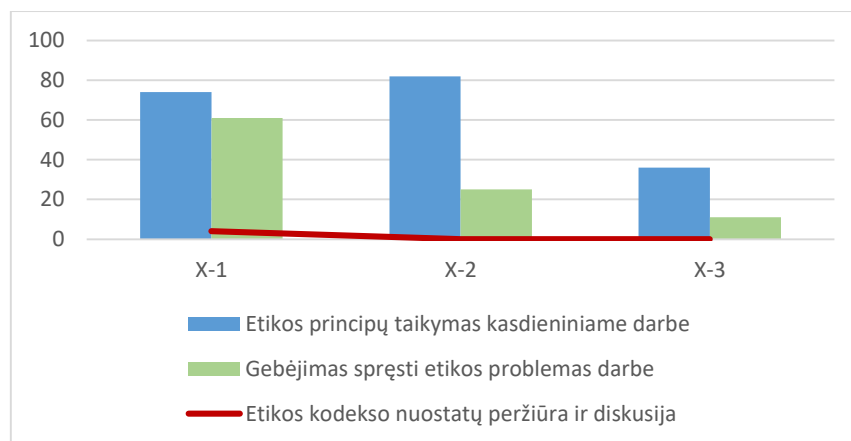
Įmonėje X-1 86 % apklaustųjų darbuotojų susiduria su etikos problemomis darbe ir 61 % darbuotojų žino, kaip jas išspręsti. Didžioji dalis (26 %) kreipiasi į savo darbo vadovą, kiti (3 %) - tariausi su kolegomis, o dar kiti (14 %) – kreipiasi į įmonės direktorių. Įmonėje X-2 net 98 % apklaustųjų darbuotojų susiduria su etikos problemomis darbe. Čia apie 25 % darbuotojų žino, kaip tas problemas išspręsti. Kai kurie iš jų (8 %) kreipiasi į savo darbo vadovą, o didžioji dalis (17%) -

kreipiasi į įmonės direktorę. Abejū minėtų įmonių apklausos rezultatai atsiskleidė tai, kad darbuotojai aiškiai geba identifikuoti etines problemas kasdienėje veikloje. Tačiau, sprendžiant problemas, nei vienas jų nepaminėjo, kad jiems padeda etikos kodeksas. Pagrindinė išeitis, ypač įmonėje X-2, yra problemų „perkėlimas“ įmonės vadovybei. Tikėtina, kad šios įmonės darbuotojų konfliktinės situacijos taip pat yra aktyviai kontroliuojamos ir tokiu būdu prevenciškai suvaldomos įmonės direktorės. Būtent ji savo komentaruose akcentavo pernelyg didelį kontrolės poreikį darbuotojų veikloje. Grįžtant prie etinių problemų identifikavimo, ženkliai išsiskyrė įmonės X-3 apklausos rezultatai. Čia tik 27 % darbuotojų identifikavo minėtų problemų egzistavimą ir tik 11 % nurodė, kad žino, kaip jas išspręsti. Šioje įmonėje didžioji dalis darbuotojų naudojami savo įgūdžiais ir tik 1 darbuotojas kreipiasi į įmonės direktorių. Iš bendravimo su šios įmonės vadovybe yra aišku, kad etikos problemų kasdienėje veikloje yra apstu. Tačiau panašu, kad tik nedaugelis darbuotojų geba jas apskritai identifikuoti. Bandant analizuoti **vadovų pavyzdžio įtaką**, pirmiausia verta prisiminti jų pačių savęs pozicionavimą etikos kodekso taikymo atžvilgiu. Visi įmonių vadovai paminėjo, kad neturi tam nei laiko, nei žinių. Įmonėje X-1 nemaža dalis darbuotojų (14 % visų apklaustųjų) kreipiasi į įmonės direktorių, kai susiduria su etikos problemomis. Jis pats, matydamas savo kompetencijos stoką, viliasi, kad padės išorinio specialisto pagalba. Įmonės X-2 atveju, situacija yra panaši. Iškilus problemoms, jų sprendimai yra deleguojami direktorei. Į ją kreipiasi net 17 % visų apklaustųjų darbuotojų. Tačiau šiuo atveju, ji netiki, kad padės išorinių specialistų pagalba ir abejoja, kad padės etikos kodeksas. X-3 įmonės atveju, darbuotojai nelabai suvokia, kas yra etikos kodeksas, sunkiai identifikuoja etines problemas, niekur nesikreipia dėl iškilusių etinių problemų (išskyrus vienintelį darbuotoją). Direktorius akcentavo, kad organizacijos veikloje yra daug svarbesnių dalykų, nei etikos kodekso taikymas. Vadovų požiūrį etikos kodekso atžvilgiu reprezentuoja ir tai, kiek jie kalba apie etikos kodeksą savo darbuotojams. Apklausos rezultatai primena, kad įmonių X-1 ir X-2 darbuotojai tai girdi skirtingai (65% ir 35 %). Tačiau įmonėje X-3, tokių kalbų iš vadovybės pusės nėra iš viso (0 %). Analizuojant organizacijose taikomų **motyvacinių priemonių** efektyvumą, išsiskyrė įmonių žemesnės grandies darbuotojų atsakymai, susiję su tuo, kaip jie mato vadovų etiško elgesio motyvaciją. Verta prisiminti, kad įmonėje X-1 vadovybė nurodė, kad netaiko jokių etiką motyvuojančių priemonių. Tačiau net 96 % visų apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad vadovai skatina juos elgtis etiškai. Analizuojant šią situaciją įmonėje X-2, vadovybė minėjo, kad yra vertinami ne tik darbuotojų rezultatai, bet ir jų iniciatyva klientų atžvilgiu. Šios įmonės 92 % apklaustųjų mano, kad jie yra skatinami vadovybės elgtis etiškai. Kalbant apie įmonę X-3, verta prisiminti vadovybės komentarus, akcentuojančius: konkretų dėmesį kiekvienam darbuotojui, duoto žodžio svarbą, finansinį paskatinimą už iniciatyvias idėjas. Tačiau būtent šioje įmonėje, tik 27 % visų apklaustųjų nurodė, kad etiškas elgesys yra skatinamas. Šiuo atveju, gauti rezultatai vėl verčia sugrįžti prie jau aptartų etikos kodekso veikimo programos temų. Įmonėse X-

1 ir X-2 vadovybė kalba su darbuotojais etikos kodekso nuostatų taikymo temomis tiek, kad darbuotojai net nebūdami pilnai supažindinti su etikos kodeksu, supranta jo poreikį. Tikėtina, kad per tai jie jaučia vadovų paskatas etiškam elgesiui. Tuo tarpu įmonėje X-3, vadovas daug laiko skiria bendravimui su kiekvienu darbuotoju atskirai, tačiau tai - greičiausiai nėra pokalbiai apie etikos kodekso nuostatas. O būtent etikos kodeksas turėtų būti tas vertybių įtvirtinimo instrumentas organizacijoje, kuris padėtų suformuoti vieningą komandą. Kiekvieno darbuotojo elgsenos orientavimas tik į asmeninį savo svarbos suvokimą nesukuria pagrindo vieningai organizacijos vertybių sistemai.

Trečioji sritis yra susijusi su *etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo ir vertinimo procesų etapais*. Analizuojant **etikos kodekso kūrimo** pradžią, kiekvienoje organizacijoje iš karto buvo identifikuotas esminis bendras trūkumas – žemesnės grandies darbuotojų nedalyvavimas. Dėl šios priežasties: 1) įmonės X-1 vadovybė skundžiasi, kad „ne visada darbininkai išgirsta“; 2) įmonės X-2 vadovybė piktinasi, kad „darbuotojai nenori nieko spręsti“; 3) įmonės X-3 vadovybė apgailestauja, kad „neišeina juo [etikos kodeksu] pasinaudoti“. Etikos kodekso kūrimo pradžia užprogramuoja tolesnę etikos kodekso pritaikymo eigą: pradžioje padarytos klaidos daro didelę įtaką vėlesniems etikos formavimo procesams. Svarbu pabrėžti ir tai, kaip etikos kodeksas buvo kuriamas. Tik įmonėje X-1 šis procesas buvo susietas su specializuotais mokymais ir konsultacijomis. Tai sudarė galimybę darbuotojams, gavusiems etikos supratimo pagrindus, perduoti juos žemesnės grandies darbuotojams, kurie nedalyvavo etikos kodekso kūrimo. Pereinant prie **etikos kodekso įtvirtinimo** procesų, analizuojami klausimai, susiję su praktiniu etikos kodekso taikymu kasdienėje veikloje. Šiuo atveju, anketinių apklausų rezultatai iš karto siejami su vadovybės pokalbių metu gautais komentarais. Taip siekiama gautą rezultatą paaiškinti jį sąlygojančiomis aplinkybėmis, t.y. – priežastimis. Vadovybės teigimu, įmonėje X-1 kasdien vyksta susirinkimai, kuriuose yra minimos etikos kodekso taikymo nuostatos. Dėl šios priežasties 74% apklaustų žemesnės grandies darbuotojų nurodė, kad jie taiko etikos principus kasdieniame darbe. Įmonės X-2 vadovybė pabrėžė, kad etikos kodekse yra ieškoma atsakymų kasdienės veiklos pagalbai, tačiau jų nerandama. Žemesnės grandies darbuotojai, dalyvavę apklausoje nurodė, kad net 82 % jų taiko etikos principus darbe. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad minėta įmonė (X-2) atsakymų etikos taikymo klausimais ieško jau 3 metus (įmonė X-1 tik 2 metus). Kaip pabrėžė įmonės X-2 vadovybė: „<...> diskutuojama, tačiau nėra akcentuojama, kad tai yra būtent etikos kodekso taikymo klausimai“, siekiama „vieningų veiksmų ir požiūrio kasdieniauose darbuose“. Analizuojant įmonės X-3 rezultatus, vadovybės ir žemesnės grandies darbuotojų atsakymai parodė panašias tendencijas etikos kodekso įtvirtinimo atžvilgiu. Šios įmonės vadovybė nurodė, kad apie etiką yra prisimenama tik tada, „kai kyla problemos dėl etinių dalykų“. Žemesnės grandies darbuotojai nurodė, kad tik 36 % iš jų taiko etikos principus darbe. Čia vertėtų prisiminti jau aptartą šios įmonės etinių problemų identifikavimo specifiką: net

73 % respondentų apskritai nemato etinių nesklaidumų, nors vadovybė deklaruoja priešingai. Pereinant prie **etikos kodekso peržiūros** procedūrų, analizuojami žemesnės grandies darbuotojų pateiktų atsakymų rezultatai. Įmonėje X-1 4 % apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad organizacijoje yra peržiūrimos etikos kodekso nuostatos ir kad ta tema vyksta diskusijos. Įmonėse X-2 ir X-3 šie rezultatai lygūs nuliui. Lyginant šiuos duomenis su įmonių vadovybės pateiktais komentarais paaiškėja priežastys. Visų analizuojamų įmonių vadovai ir administracijos darbuotojai patvirtino, kad etikos kodekso nuostatų peržiūros procedūros nėra atliekamos. Tačiau įmonėje X-1 ne kartą buvo akcentuota, kad „daug laiko atima aiškinimasis“. Tuo tarpu įmonėje X-2 buvo pabrėžta, kad darbuotojai „nesupranta, kad elgiasi netinkamai įmonės atžvilgiu“. Šiuo atveju, nėra bandoma išsiaiškinti ką reikia keisti ar koreguoti, kaip darbuotojams paaiškinti elgesio tinkamumą įmonės atžvilgiu. Įmonės X-3 komentaras atskleidžia, kad „silpniausia veiklos sritis buvo identifikuota ir ta pati tebėra dabar“. Vadinasi – niekas nesikeičia nei etikos kodekso nuostatose, nei darbuotojų elgesyje, nei tikslų įgyvendinime, nors tai yra aiškiai matoma. Jeigu etikos kodekso nuostatos neatspindi organizacijos aktualijų, tai etikos kodeksas negali padėti sprendžiant etikos problemas. Pateikiama iliustracija, atskleidžianti kokia dalis darbuotojų konkrečioje įmonėje taiko etikos nuostatas darbe ir kaip jai pavyksta išspręsti etines problemas, esant (arba nesant) konkrečioms etikos kodekso nuostatų peržiūros procedūroms (žr. 16 pav.).



Pav.16. Etikos nuostatų taikymas: sąlygos ir rezultatai

Kaip matome iš iliustracijos, tik įmonėje X-1 yra taikomos minimalios etikos kodekso nuostatų peržiūros procedūros. Tikėtina, kad tai padeda darbuotojams spręsti kasdienėje veikloje iškilusias problemas. To tarpu kitose įmonėse etikos kodekso nuostatos iš viso nėra peržiūrimos, nevyksta diskusijos. Įmonėje X-2 etikos kodekso nuostatos taikomos gana intensyviai, tačiau ignoruojant etikos kodekso peržiūros procedūras, didesnė dalis problemų lieka neišspręstos. Įmonėje X-3 ir etikos kodekso nuostatų taikymas kasdienėje veikloje, ir gebėjimas išspręsti etines problemas yra mažas.

Apibendrinant kiekybinio metodo duomenis ir susiejus juos su kokybinio metodo pastabomis, pateikiami visų trejų įmonių interviu ir anketinių apklausų suvestiniai rezultatai, sugrupuoti pagal identifikuotų problemų šaltinius.

Įmonė X-1:

1) Etikos kodekso kūrimo pradinuose etapuose nebuvo atliktas organizacijos ir jos darbuotojų vertybinis suderinamumas. Dėl šios priežasties darbuotojams sunku susikalbėti, jie nemato bendro tikslo prasmės. Etikos mokymų dėka, didžioji dalis žemesnės grandies darbuotojų identifiko etikos kodekso poreikį organizacijoje. Tačiau čia nėra diskutuojama tais etikos kodekso klausimais, kurie padėtų spręsti nuolatinius konfliktus. Darbuotojai jaučiasi vertinami, tačiau vieningų bendradarbiavimo taisyklių nebuvimas sąlygoja neteisingą darbų paskirstymą ir neadekvačius darbuotojų poreikius.

2) Komunikavimo modelis yra pagrįstas vadovo valdžia ir reikalavimais. Didžioji darbuotojų dalis susiduria su etinėmis problemomis, tačiau žino, kaip jas išspręsti. Tam tikra dalis darbuotojų šiuo atveju kreipiasi į vadovą. Šis nežino, kaip įgyvendinti etikos kodekso nuostatas ir tikisi pagalbos iš išorės specialistų. Organizacijoje nėra nuoseklių etišką elgesį motyvuojančių priemonių. Tačiau beveik visi darbuotojai jaučia, kad vadovai juos skatina elgtis etiškai.

3) Didelė dalis darbuotojų taiko etikos principus savo darbe. Tačiau beveik nevyksta etikos kodekso nuostatų peržiūra, neidentifikuojami pokyčiai. Daug diskutuojama ir aiškinamasi, tačiau rezultatai neįtvirtinami. To pasekmė – didelės laiko sąnaudos, kurios patiriamos tiesioginio darbo laiko sąskaita.

4) Organizacija jaučia grėsmę dėl nesažiningų konkurentų veiklos rinkoje. Ją veikia įstatymų kaita, mokesčių gausa bei kitos verslui nepalankios politikos priemonės. Etikos kodekso taikymo programoje vadovybė nemato galimybes įgyvendinti atsakomybės už etikos pažeidimus nei visuomenėje, nei organizacijoje.

5) Organizacijoje nėra etikos infrastruktūros, todėl taikant etikos kodeksą nėra suvokiama visa etikos priemonių sistemos svarba. Ryškiai matomas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, pertvarkų vykdymas nėra nuoseklus ir sistemiškas. Suvokiamas realus poreikis mąstymo, o ne formalių pakeitimų. Nuosekliai šių procesų įgyvendinimui trukdo žinių ir etikos mokymų trūkumas.

Įmonė X-2:

1) Etikos kodekso kūrimo pradinuose etapuose nebuvo atliktas organizacijos ir jos darbuotojų vertybinis suderinamumas. Dėl šios priežasties darbuotojai ir vadovybė nemato vieningos pozicijos veikloje. Netinkamas užduočių vykdymas verčia vadovus griežtai kontroliuoti visus procesus, dėl ko sumažėja viešai matomos konfliktinės situacijos. Nuolatinė kontrolė sąlygoja darbuotojų savivertės sumažėjimą atliekamo darbo atžvilgiu, atsakomybės vengimą bei abejingumą

iškylančioms problemoms. Nedidelė dalis darbuotojų žino apie organizacijos etikos kodeksą, tačiau beveik visi supranta jo prasmingumą ir poreikį.

2) Komunikavimo modelis yra pagrįstas reikalavimais ir jų vykdymo kontrole. Beveik visi darbuotojai susiduria su etikos problemomis darbe, tačiau tik nedidelė dalis žino, kaip jas išspręsti. Tam tikra dalis darbuotojų šiuo atveju kreipiasi į vadovą. Šis nežino, kaip įgyvendinti etikos kodekso nuostatas, nepasitiki išorės specialistais ir abejoja etikos kodekso perspektyva. Organizacijoje nėra nuoseklių etišką elgesį motyvuojančių priemonių. Nepaisant to, labai didelė dalis darbuotojų jaučia etikos skatinimą iš vadovybės.

3) Didžioji dalis darbuotojų taiko etikos principus savo darbe. Tačiau dėl to, kad etikos kodekso nuostatos suprantamos ne vienodai, etikos kodeksas nepadedą spręsti problemų. Etikos kodekso nuostatos nėra peržiūrimos, nėra atliekamos korekcijos tam, kad jos turėtų praktinę naudą.

4) Organizacija jaučia nesąžiningą konkurentų veiklą rinkoje. Ją taip pat veikia įstatymų ir mokesčių našta bei verslui nepalankios politikos priemonės. Vadovai abejoja verslo ateitimi.

5) Organizacijoje nėra etikos infrastruktūros, suvokiamas etikos kodekso nepakankamumas. Identifikuojamas žinių ir etikos mokymų trūkumas.

Įmonė X-3:

1) Etikos kodekso kūrimo pradiniuose etapuose nebuvo atliktas organizacijos ir jos darbuotojų vertybinis suderinamumas. Dėl šios priežasties darbuotojams sunku susikalbėti, nėra vieningos pozicijos organizacijos veikloje. Vadovybė visai nekalba su darbuotojais etikos kodekso klausimais. Neteisingas darbų paskirstymas sąlygoja organizacijos susiskaidymą į neformalias grupes. Apie trečdalis darbuotojų susiduria su nuolatinėmis konfliktinėmis situacijomis, todėl akcentuoja etikos kodekso svarbą. Dėl vadovo pabrėžiamo dėmesio asmeniškai kiekvienam darbuotojui, didžioji dalis mano, kad jų darbas yra vertinamas. Tačiau tai nesudaro pagrindo vieningai siekti bendrų rezultatų, nes vieninga komanda nėra formuojama.

2) Komunikavimo modelis yra pagrįstas vadovo derybomis su neformalių grupių lyderiais. Beveik trečdalis darbuotojų susiduria su nuolatinėmis etikos problemomis darbe ir tik mažiau kaip pusė iš jų žino, kaip tas problemas išspręsti. Dauguma darbuotojų jas sprendžia su niekuo nebendraudami ir nesitardami, o pasitelkiant tik savo asmeninę nuomonę. Vadovas nežino kaip taikyti etikos kodeksą ir neskiria tam dėmesio. Organizacijoje nėra nuoseklių etišką elgesį motyvuojančių priemonių, tik maža dalis darbuotojų jaučia etiško elgesio palaikymą ir skatinimą.

3) Nedaugelis darbuotojų taiko etikos principus savo darbe. Nėra supratimo, kaip etikos kodeksas galėtų padėti spręsti problemas. Keičiantis organizacijos tikslams ir vadovo deklaruojamiems prioritetams, etikos kodekso nuostatos nėra peržiūrimos ir koreguojamos.

4) Organizacija jaučia grėsmę dėl nesąžiningų konkurentų veiklos rinkoje, įstatymų ir mokesčių kaitos bei verslui nepalankių politikos priemonių. Pabrėžiamas negatyvus visuomenės

požiūris į verslą ir abejojama dėl veiklos ateities. Etikos kodekso taikymo programoje vadovybė nemato galimybės įgyvendinti atsakomybės už etikos pažeidimus nei visuomenėje, nei organizacijoje.

5) Organizacijoje nėra etikos infrastruktūros, tačiau yra suvokiamas platesnio etikos požiūrio poreikis. Akcentuojamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Vadovas netiki pokyčių įgyvendinimu, akcentuoja komandai netinkamų darbuotojų pakeitimą kitais. Identifikuojamas žinių ir etikos mokymų trūkumas.

Apibendrinant viso tyrimo rezultatus, galima teigti, kad:

Kokybinis tyrimas padėjo identifikuoti etikos kodekso taikymo problemas, sąlygotas *vadovybės* padarytų klaidų įvairiuose etikos kodekso kūrimo ir taikymo etapuose. Dėl to, kad neteisingai suprantama etikos kodekso veikimo programa, organizacijose buvo pasirinkti netinkami valdymo metodai. Jie nepadėjo sukurti tokios organizacijos narių komandos, kuri vienodai suprastų etikos kodekso nuostatas ir jų dėka profesionaliai siektų bendrų tikslų. Be nuoseklios sistemos taikomos motyvacinės priemonės nebuvo pagrįstos objektyviais etikos vertinimo kriterijais. To pasekmė – rezultatai, nepateisinantys vadovų lūkesčių. Etikos žinių ir taikymo patirties trūkumas inicijavo nusivylimą etikos kodekso galimybėmis. Organizacijų vadovai, patys nežinodami kaip reikia įgyvendinti etikos kodekso nuostatas, to tikėjosi iš žemesnės grandies darbuotojų. Akivaizdu, kad vadovai neturėjo galimybės išvengti problemų, nes nežinojo, kaip būti tinkamu pavyzdžiu šioje srityje.

Kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino tai, kad *žemesnės grandies darbuotojai* seka vadovybės pavyzdžiu: sprenddami etines problemas, jie ne visada randa atsakymus ir jų net neieško etikos kodekse (pav.15,16). Priežastis – etikos kodekso nuostatų neadekvatumas realioms poreikiams. Vertybių suderinamumo ir diskurso nebuvimas užprogramuoja žemesnės grandies darbuotojų tarpusavio nesusikalbėjimą, abejingumą arba neprofesionalų elgesį išskylančių etinių problemų atžvilgiu. Etinių problemų mastas verčia ieškoti sprendimų, todėl žemesnės grandies darbuotojai akcentuoja etikos kodekso poreikį (pav. 14). Nežinodami įmonės tikslų ir veiklos strategijos, jie neturi vieningos pozicijos, neidentifikuoja savo veiksmų poveikio bendriems rezultatams. Žemesnės grandies darbuotojai nedalyvauja sisteminiame etikos kodekso nuostatų įgyvendinime, kadangi vadovybė nežino, kaip šiuos procesus tinkamai organizuoti ir valdyti.

3.3. Rekomendacijos etikos kodeksų taikymo problemų išvengimui

Visų trejų įmonių vadovybė akcentavo žinių ir supratimo trūkumą bendruose etikos kodekso veikimo ir taikymo procesuose. Todėl pirmiausia, vadovams turėtų būti paaiškinti esminiai etikos

kodekso veikimo principai, akcentuotos veiksmingo etikos kodekso nuostatų taikymo sąlygos bei preliminarūs įgyvendinimo etapai.

Vadovams reikalinga pabrėžti, kad visi įmonės darbuotojai, tame tarpe ir žemesnės grandies darbininkai turi būti supažindinti su etikos kodeksu: jo tikslu, nuostatomis ir naudojimosi galimybėmis kasdienėje veikloje. Tam būtina aiškiai identifikuoti visos organizacijos vertybes. Šis identifikavimas turi turėti tęstinumą, suderinant organizacijos vertybes su kiekvieno darbuotojo vertybiniais prioritetais. Tam būtinas visų darbuotojų nuomonių aptarimas, išreikštas visuotiniu diskursu. Sekančiu žingsniu turėtų būti organizacijos tikslų iškėlimas, o po to – strategijos tiems tikslams įgyvendinti numatymas. Šioje stadijoje būtinas silpniausių organizacijos sričių identifikavimas išsikeltų tikslų atžvilgiu. Visa tai – organizacijos etikos kodekso pagrindas, kuris bendru susitarimu atspindimas etikos kodekso nuostatose. Jų paskirtis – apibrėžti procesus ir taisykles, kurios padėtų vieningai veikti siekiant bendrų tikslų. Kiekvienas darbuotojas šiuo atveju turi būti suprantamas kaip reikšminga sudėtinė visos organizacijos dalis. Todėl kiekvieno darbuotojo darbo svarba turi būti matuojama jo profesionalumo indėliu į bendrą organizacijos rezultatą. Profesionalų komandos formavimas, motyvavimas ir rėmimas turi būti pagrįstas atitinkamais valdymo metodais, turinčiais ryšį su visa etikos infrastruktūra organizacijoje. Tam reikalingas žinios, leidžiančios įvertinti kasdienių procesų ir etikos kodekso nuostatų ryšio pagrįstumą. Objektivus vertinimas turėtų sudaryti galimybę identifikuoti etikos kodekso trūkumus ir jo taikymo klaidas. Probleminių sričių koregavimas – tai viena iš pagrindinių sąlygų tam, kad bet kuri organizacija vystytųsi ir augtų, atsižvelgdama į nuolat kintančias išorinių veiksnių sąlygas.

Nors tyrime dalyvavusių įmonių patirtis etikos kodekso taikymo procesuose yra skirtinga, identifikuotos problemos yra susijusios su panašiomis klaidomis tose pačiose srityse. Žemiau pateikiamos rekomendacijos probleminių sričių koregavimui, pažymint įmonių, kurioms tai aktualu, kodus.

- Būtina sukurti etiškos organizacijos modelį ir jį orientuoti kuriant etikos kodekso nuostatas (X-1; X-2; X-3);
- Būtinas bendru susitarimu pagrįsto proceso – diskurso įtvirtinimas, tampantis pagrindine bendradarbiavimo sąlyga (X-1; X-2; X-3);
- Privalomas kiekvieno darbuotojo profesionalumo ugdymas, skatinant: refleksiją organizacijos tikslams ir išipareigojimą visuomeniškumui (X-1; X-2; X-3);
- Komunikacijoje naudojamos autoritarinės nuostatos turi būti pakeistos paternalistinėmis, o konfrontacija – bendradarbiavimu (X-1);
- Komunikacijoje naudojama kontrolė ir reguliavimas turi būti perorientuoti į savikontrolę ir savireguliaciją; griežtos tvarkos klimatas - į stebėseną paremtą lyderystę (X-2);

- Komunikacijoje naudojami interesų laisvės elementai turėtų būti performuoti į interesų suderinamumą (X-1; X-3);
- Konfliktų sprendimų kriterijumi turi tapti bendro tikslo viršenybė (X-1; X-2; X-3);
- Vadovas, įgyvendindamas etikos kodekso nuostatas, turi tapti pavydžiu visiems organizacijos darbuotojams (X-1; X-2; X-3);
- Efektyvios motyvacinės atlygio sistemos sukūrimo pagrindu turi būti vieningi vertinimo principai, paremti etikos kodekso nuostatomis (X-1; X-2; X-3);
- Etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo ir peržiūros procesuose turi dalyvauti visi organizacijos darbuotojai (X-1; X-2; X-3);
- Būtinai esamos valdymo struktūros identifikavimas, susijęs su organizacinės kultūros tyrimu ir silpniausių grandžių apibrėžimu (X-2; X-3);
- Po etikos kodekso sukūrimo yra reikalingas etikos kodekso nuostatų aptarimas, padedantis išvengti dviprasmiško supratimo ir neadekvataus vertinimo (X-1; X-2; X-3);
- Etikos kodekso taikymo procesai turi būti aktyvūs, tačiau nukreipti į prevenciją (X-2; X-3);
- Organizacija savo veiksmis turi orientuotis į etikos kodeksą, o ne etikos kodeksas į organizaciją (X-1; X-2; X-3);
- Būtinai periodiškos etikos kodekso nuostatų peržiūros ir korekcijos, padedančios adekvačiai vertinti pokyčių aktualijas (X-1; X-2; X-3);
- Rekomenduotinas dalyvavimas socialiniuose projektuose ir programose, kurių tikslas ne reklama, o sekantys motyvai: 1) aukštesnių organizacijos tikslų išsikėlimas; 2) visuomenės nuomonės apie verslo funkcijas keitimas; 3) valdžios dėmesio skatinimas aktualiose visuomenei srityse; 4) darbuotojų identiteto su visuomeniška organizacija didinimas (X-1; X-2; X-3);
- Rekomenduotina akcentuoti etikos kodekso prasmę ne per jo juridinę galią, o per vertybes, pabrėžiant tai, kad: 1) jų nuostatos yra sukurtos visų įmonės darbuotojų; 2) jos yra tapusios visos įmonės veiklos ašimi (X-1; X-2; X-3);
- Būtina sukurti visos organizacijos etikos infrastruktūrą, kurioje etikos kodeksas veiktų kaip viena iš jos sudedamųjų dalių (X-1; X-2; X-3);
- Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams turėtų būti valdomas organizuojant nuoseklią organizacinių procesų pertvarką, kurios pagrindas – su darbuotojais aptarti ir suderinti metodai (X-1; X-2; X-3);
- Būtinai sisteminės etinių mokymų programos, suvienijančios visų grandžių darbuotojų žinias su praktiniais įgūdžiais (X-1; X-2; X-3).

IŠVADOS

Pagrindinis etikos kodekso tikslas – vertybių diegimas organizacijoje, siekiant vieningo požiūrio į pagrindinius įmonės tikslus bei kasdienės veiklos procesus. Organizacijos vidiniuose procesuose etikos kodeksas tarnauja sukuriant prevencines priemones neetiško elgesio pasireiškimui, užkertant kelią konfliktams. Identifikuojant klaidas ir iš jų mokantis – didėja profesinė raiška, auga kolektyvinis sąmoningumas. Taip organizacijai atsiranda galimybė pamatyti save ne tik iš vidinės pusės, tačiau ir įvertinti savo elgesį bei atsakomybes visuomenės atžvilgiu. Tokiu būdu, etikos kodeksas padeda suformuoti tokį organizacijos etikos modelį, kuriame išryškėja asmeninių, kolektyvinių ir visuomeninių interesų suderinamumas. Etikos kodeksas tarnauja minėtiems procesams tik tada, kai organizacijoje yra sudarytos savireguliacijos sąlygos. Tai: organizacijos ir jos narių vertybinis suderinimas; bendradarbiavimas, paremtas visuotiniu diskursu bei profesionalumo sąvokos supratimas, įprasminimas ir skatinimas. Šios sąlygos sukuriamos organizacijos valdymo priemonių pagalba. Svarbiausia vaidmenį šiuo atveju atlieka organizacijoje dominuojantis komunikavimo modelis, asmeninis vadovo pavyzdys ir etišką elgesį skatinanti motyvavimo sistema. Visos priemonės tarpusavyje yra glaudžiai susietos ir kiekviena jų daro tiesioginę įtaką etikos kodekso taikymo rezultatams.

Pradiniai etikos kodekso kūrimo etapai apsprendžia paskesnę jo taikymo eigą. Nepastebėtos klaidos ar tinkamos aplinkos ignoravimas sąlygoja užprogramuotas problemas. Todėl ypatingai svarbus yra esamos situacijos išanalizavimas, silpnųjų vietų identifikavimas ir tikslų suformulavimas. Tai apsprendžia etikos kodekso nuostatų reikšmingumą. Jų pagrindu yra kuriamos etikos taisyklės, nulemiančios: 1) organizacijos veiklos prioritetinę kryptį; 2) vadybinius metodus ir juos įtvirtinančius procesus; 3) kiekvieno organizacijos nario elgsenos modelį. Etikos kodekso nuostatų naudojimas kasdienėje veikloje įtvirtina ir sustiprina organizacijos etiką. Šis procesas padeda pamatyti neatitikimus tarp etikos kodekso nuostatose įprasmintų idealų ir realios veiklos. Tuomet būtinas objektyvus įvertinimas ir sprendimas, nulemiantis etikos kodekso nuostatų arba atliekamos procedūros koregavimą. Tik nuolatinio etikos taikymo, nuoseklios stebėsenos ir būtinų korekcijų pagrindu yra įmanoma suformuoti tokias etikos kodekso nuostatas, kurios realiai padėtų rasti atsakymus į iškylančias etikos problemas.

Etikos kodeksas įtvirtina organizacijos elgseną visos visuomenės atžvilgiu. Šiandieninei verslo organizacijai yra keliami aukšti reikalavimai, susiję su: 1) klientų lūkesčių patenkinimu, kartu ugdant jų sąmoningumą etiško produkto poreikiui; 2) darbuotojų interesų patenkinimu, tuo pačiu vystant jų kolektyvinį mąstymą ir visuomeniškumą; 3) valdžios lūkesčių patenkinimu, prisidedant prie įvairiausių socialinių sričių išlaikymo ir finansavimo. Visi šie procesai yra susiję su didžiule atsakomybe. Nepalankus visuomenės požiūris į verslo ir etikos suderinamumą turėtų būti keičiamas

pasitikėjimu. Čia ir galėtų pasitarnauti etikos kodekso viešinimas, atskleidžiantis organizacijos požiūrį, prioritetus ir atsakomybes. Tai ilgas procesas, tačiau labiau ekonomiškai išsivysčiusių šalių patirtis parodė, kad jis pasiteisina. Dauguma verslo organizacijų mano, kad etikos kodeksas negali būti veiksmingas, nes jis neturi juridinės galios. Tačiau būtent etikos kodeksas įprasmina tas funkcijas, kurių šiandiena trūksta teisei – moralinius principus, išreikštus vertybėse. Visuomenės nuomonės formavimas pirmiausia prasideda nuo pokyčių organizacijos viduje. Siauras etikos principų supratimas ir žinių trūkumas sąlygoja darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Šiuo atveju, etikos kodekso nebeužtenka. Reikalinga vieninga organizacijos etikos priemonių visuma, vadinama etikos infrastruktūra. Jos tikslas – užtikrinti įvairių, tarpusavyje susijusių sričių etikos politikų ryšį. Etikos kodeksas yra tik vienas iš šio ryšio priemonių, kuri pilnai atsiskleidžia tik sąveikaudama su kitomis.

Išanalizavus trejų tyrime dalyvavusių organizacijų etikos kodeksų taikymo specifiką, buvo identifikuotos problemos visose galimose jų atsiradimo šaltiniuose: etikos kodekso veikimo programoje; vadybos priemonių taikyme; etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo ir peržiūros etapuose. Taip pat, buvo atskleistos ir tos etikos kodekso taikymo problemos, kurios yra sąlygotos neišvengiamų išorinių veiksnių bei vidinių kliūčių. Identifikuotos problemos atskleidžia literatūros analizėje pateiktus ryšius su veiklos procesais ir valdymo metodais, nurodo padarytų klaidų priežastis. Lyginant organizacijas, pagrindiniai skirtumai yra ne identifikuotose problemose, bet organizacijų vadovybės gebėjime jas suprasti ir atitinkamai reaguoti. Nuo to priklauso žemesnės grandies darbuotojų etikos supratimas ir atliekami veiksmai, susiję su etikos nuostatų taikymu kasdienėje veikloje.

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Adelstein J., Cleg S. 2016. Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance. *Journal of Business Ethics*, vol. 138, No 1, p. 53-66. [žiūrėta 2019 m. liepos 7 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2581-9>>
2. Alaklavuklar O.N., Alamgir F. 2018. Ethics or Resistance in Organizations: A Conceptual Proposal. *Journal of Business and Ethics*, No 149, p. 31-43. [žiūrėta 2019 m. spalio 19 d.]. Prieiga per Internetą: <<ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail/detail?vid=21&sid=2661cca3-b052-46e1-ba08-0cfe5e663778%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=129491985>>
3. Ambec S., Ehlers L. 2016. Regulation via thr polluter pays principle. *Economic Journal*, vol. 126, No 593, p. 884 – 906. [žiūrėta 2019 m. liepos 7 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://academic.oup.com/ej/article-abstract/126/593/884/5078101>>
4. Andreescu A.N. 2014. The Role of Compliance in an Organization, Ways of Implementation. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, vol.23, No 1, p.17-22. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=51&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=97635549&db=bth>>
5. Anghel – Llcu E.R. 2014. A theorethical model of code of ethics conceptualizes from companies' public disclosures on ethics. *Accounting & Management Information Systems*, vol. 13, No 1, p. 111-158. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą: <<ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=61&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=97112555>>
6. Austin J., Stevenson H., Wei – Skillern J. 2012. Social and Comercial Entrepreneurship: Same, Dfferent, or Both? *Entrepreneurship: R.Adm.*, Sao Paulo, vo. 47, No 3, p. 370-384. [žiūrėta 2019 m. liepos 2 d.]. Prieiga per Internetą: < <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/03.pdf>>
7. Bao Y. 2012. Understanding the Motivational Mechanisms of Value Congruence. PhD sidd., Ramon Lull University. [žiūrėta 2019 m. birželio 14 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=75012>>
8. Baranova J. 2002. *Etika: filosofija kaip praktika*, Tyto alba, Vilnius.
9. Berenbeim R. 2018. The Path to Discovering the Better Angels of Our Nature. *Vital Speeches of the Day*, vol. 84, No 11, p. 296-298. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.].Prieiga per

Internetą:<<http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=87&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bsu&AN=132771979>>

10. Bishop, W.H. 2013. The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *Journal of Business Ethics*, No 118, p. 635-637. [žiūrėta 2019 m. spalio 8 d.]. Prieiga per Internetą:<<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4394/article/10.1007/s10551-013-1618-1>>
11. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*, Klaipėda.
12. Brian F., Deirdre C. 2000. A content analysis of codes of ethics from fifty – seven accounting organizations. *Business Ethics: A European Review*, vol.9, No 3, p.180-190. [žiūrėta 2019 m. spalio 19 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1111/1467-8608.00189> >
13. Burntette –Lemon, J. 2016. How to spot Ethics Problems Before They Happen: Q & A with Chriss MacDonald, Ph.D. *Communications World Magazine*, 2016/2/11, [žiūrėta 2019m. liepos 1 d.].Prieiga per Internetą:<http://businessethicshighlights.files.wordpress.com/2016/12/how-to-spot-ethics-problems-before-they-happen_-a-qa-with-chris-macdonald-ph-d-1.pdf>.
14. Clegg S.R., Gordon D. R. 2012. Accounting for Ethics in Action: Problems with Localised Constructions of Legitimacy. *Financial Accountability & Management*, vol. 28, No 4, p. 417-436. [žiūrėta 2019 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1111/j.1468-0408.2012.00554.x>>
15. Colaner N., Imanaka J.L., Prussia G.E. 2018. Dialogic Collaboration across Sectors: Partnering for Sustainability. *Business & Society Review*, vol 123, No 3, p.529-564. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=3&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bsu&AN=132003321 >
16. Cooper T.L. 2002. *Hierrchija, dora ir profesinė viešojo administravimo praktika: normatyvinės etikos perspektyvos. Valstybės tarnautojų etika. Margi raštai*, Vilnius, p.68-69.
17. Costas J., Grey C. 2014. The temporality of power and the power of the temporality. *Imaginary future selves in professional service firms. Organization studies*, vol. 35, No 6, p. 909-937. [žiūrėta 2019 liepos 19 d.]. Prieiga per Internetą:<https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Costas+J.%2C+Grey+C.+2014.+The+temporality+of+power+and+the+power+of+the+temporality.+Imaginary+future+selves+in+professional+service+firms.+Organization+studies%2C+vol.+35%2C+No+6%2C+p.+909-937.&btnG=>>

18. Courpasson D. 2016. Impactful resistance: The persistence of recognition politics in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, vol. 25, No 1, p. 96 – 100. [žiūrėta 2019 m. liepos 18 d.]. Prieiga per Internetą: <
https://www.researchgate.net/profile/David_Courpasson/publication/281902116_Impactful_Resistance_The_Persistence_of_Recognition_Politics_in_the_Workplace/links/55fd715d08aeafc8ac622aec.pdf>
19. Crump R. 2015. Eye of the beholder. *Financial director*, 2018 (9), p. 22-25. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą: <
<ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=45&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103>>
20. Čiegis R. 2004. *Ekonomika ir aplinka. Subalansuotos plėtros valdymas*, Vytauto Didžiojo universitetas, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas.
21. Denis L., Wilcox C. T., Cameron P.H., Ault W.A. Denis L., Wilcox Client T., Cameron Philip H., Ault Warren K Agee 2007. *Ryšiai su visuomene. Strategija ir taktika*. UAB Poligrafija ir informatika
22. Diochon F., Nizet P. 2019. Ethics as a Fabric: An Emotional Reflexive Sensemaking Process. *Business Ethics Quarterly*, vol.29, No 4, p. 461-489. [žiūrėta 2019 m. spalio 20 d.]. Prieiga per Internetą: <
<https://doi.org/10.1017/beq.2019.11>>
23. Eplay N., Kumar A. 2019. How to design an Ethical Organization. *Harvard Business Review*, vol. 97, No 3, p. 144-150. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą: <
<ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/ehost/detail/detail?vid=1&sid=2ff0d52c-d60a-4eee-a1a5-c9ab62760e90%40pdc-v-sessionmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=135981996&db=bth>>
24. Fatima T. 2016. Role of Ethics in Corporates. *ITI HAS – The Journal of Indian Management*, vol. 6, No 1, p.63-66. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą: <
<ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=38&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=116673483&db=bsu>>
25. Fleming P. 2016. Resistance and the „post – recognition“ turn in organizations, *Journal of Management Inquiry*, vol. 25, No 106 – 110. [žiūrėta 2019 m. liepos 2 d.]. Prieiga per Internetą: <
<http://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/15426/3/Fleming%20JMI%2027-11-2014%20revise.pdf>>
26. Freitakienė R. 2001. *Etinių standartų skirtumai Lietuvoje ir Lenkijoje. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Verslo etikos centras, Kaunas.

27. Geeta M., Pooja J. 2016. Ethical Behaviour in Organizations: A Literature Review. Journal of Research in Business and Management, vol. 4, No 1, p. 1-6. [žiūrėta 2019 m. spalio 2 d.]. Prieiga per Internetą:< www.questjournals.org/jrbm/papers/vol4-issue1/A410106.pdf>
28. Gorla E. 2014. Ethics Made Easier. Journal of Accountancy, vol. 217, No 6, p.30 – 33. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=57&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=98540554&db=bth>
29. Gražulis V., Račelytė D., Dačilytė R., Adamonienė R., Valickis A., Sudnickas T., Raišienė A.G . Vladimiras Gražulis, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Rūta Adamonienė, Andrius Valickas, Tadas Sudnickas, Agota Giedrė Raišienė. 2015. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius.
30. Gutierrez R., Marquez P., Reficco E. 2016. Configuration and Development of alliance portfolios: A comparison of same – sector and cross – sector partnership. Journal of Business ethics, No 135, p. 55-69. [žiūrėta 2019 m. liepos 2 d.]. Prieiga per Internetą:< https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Reficco/publication/280627159_Configuration_and_Development_of_Alliance_Portfolios_A_Comparison_of_Same-Sector_and_Cross-Sector_Partnerships/links/55bffc608ae9289a09b658b/Configuration-and-Development-of-Alliance-Portfolios-A-Comparison-of-Same-Sector-and-Cross-Sector-Partnerships.pdf>
31. Havardas A. 2014. Dora lyderystė. UAB Katalikų pasaulio leidiniai
32. Hofman P.B. 2006.The Value of an Ethics Audit. Healthcare Executive, vol. 21, No 2, p. 44-45. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=98a88f98-546f-45cd-8ca4-8fd2ffde93f4%40sdc-v-sessmgr03 >
33. Hopkins S.L. 2013. How Effective Are Ethics Codes and Programs? Financial Executives, vol 29, No 2, p. 42 – 45. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=64&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=85919969&db=b>
34. Jeanes E. 2017. Are we ethical? Approaches to ethics in management and organization research. Organization, vol. 24, No 2, p. 174-197. [žiūrėta 2019 m lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail/detail?vid=18&sid=2661cca3-b052-46e1-ba08-0cfe5e663778%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=122391670>
35. Jeck J. 2018. When Things Don't Go Right. Journal of Property Management, vol. 84, No 2, p. 46-47. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą:<

- ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=93&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=135985074>
36. Jusčius V., Maliauskaitė D. 2015. Socialiai atsakingą vartojimą lemiantys veiksniai ir jų ribojančios priežastys. *Regional formation and development studies*, Nr. 1 (15), 65-72 p. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per Internetą:< <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/980/pdf> >
37. Kaptein M. 2015. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, vol. 132, No 2, p. 415-431. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=40&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=111480239 >
38. Kardelis K. 2002. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. JEDUX leidykla, Kaunas.
39. Kirk N. 2019. Strong Ethics, Strong Business. *Journal of Property Management*, vol. 84, No 3, p. 46 – 47. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=78&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=136668705 >
40. Kučinskas V., Kučinskienė R. 2002. Vadybos įvadas. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
41. Laumenskaitė E. 2003. Verslo etikos funkcionalumas. *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4, p.7-13. [žiūrėta 2019 m. spalio 18 d.]. Prieiga per Internetą:< <http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-07.pdf> >
42. Laurinavičius A. 2004. Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija, *Jurisprudencija*, Nr. 63 (55), 72-86 p. [žiūrėta 2019 m. spalio 1 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://repository.mruni.eu/handle/007/13051> >
43. Lietuvos įmonių katalogas. 2019. Verslo žinios. [žiūrėta 2019 m. liepos 5 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://rekvizitai.vz.lt/imoniu-paieska/> >
44. Luabcke K. 2010. Investigation of Segregated Business Ethics Elements Influence on Results of Service Enterprises Activity. *Business, Management and Education*, vol. 8, No 1, p. 139. [žiūrėta 2019 m. liepos 18 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://doi.org/10.3846/bme.2010.10> >
45. Markman G.D, Russo M., Lumpkin G. T, Jennings P.D, Mair J. 2016. Entrepreneurship as a platform for pursuing multiple goals: A Special issue on sustainability, ethics, and entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, vol. 53, No 5, p. 673 - 694. [žiūrėta 2019 m.

- liepos 19 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Entrepreneurship-as-a-Platform-for-Pursuing-MultipleGoals-1.pdf> >
46. Maslow A. M. 2011. Būties psichologija, Vaga, Vilnius.
47. Mažeikis G. 2005. Filosofinės antropologijos pragmatika ir analitika. Šiaulių universitetas, Saulės delta.
48. Mažylė J. 2009. Žiniasklaida ir visuomenė. Teisės ir etikos normų taikymas Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos kodekse. Informacijos mokslai, Nr. 51, 102-123 p. [žiūrėta 2019 m. spalio 4 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168001715/J.04~2009~1367168001715.pdf> >
49. Medelienė A., Žvaigždiniene I. 2012. Ekonominis aplinkos apsaugos mechanizmas Lietuvoje: mokesčių aspektas. Verslo ir teisės aktualijos, Nr. 7(1), 161 p. [žiūrėta 2019 m. spalio 8 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://scholar.google.com/scholar?q=Ekonominis+aplinkos+apsaugos+mechanizmas+Lietuvoje+%3A+mokes%C4%8Di%C5%B3+aspektas+Medelien%C4%97+%C5%BDvaig%C5%BE+inien%C4%97> >
50. Messikomer C.M., Cirka C.C. 2010. Constructing a Code of Ethics: An Experiential Case of a National Professional Organization. Journal of Business Ethics, vol. 95, No 1, p.55-71. [žiūrėta 2019 m. liepos 3 d.]. Prieiga per Internetą:< https://www.nasmm.org/press/NASMM_Code_of_Ethics_Journal_of_Business_Ethics_Aug2010.pdf >
51. Micevičiūtė J. 2002. Etikos pagrindimo problema postmoderniojoje kultūroje. Problemos, Nr. 61. [žiūrėta 2019 m. liepos 5 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://doi.org/10.15388/Problemos.2002.61.6734> >
52. Misevičius V. 2004. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, Kauno technologijos universitetas, Technologija, Kaunas.
53. Misevičius V., Urbonienė R. 2006. Dalykinio bendravimo pagrindai, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai.
54. Moe – Lobeda C. 2017. Climate colonialism, climate debt, climate justice: Garden each envisioned and embodied. In J. Hart, ed., Blackwell Companion to Religion and Ecology. Hoboken, NJ: Wiley – Blackwell.
55. Muravjov S. 2007. Verslo etikos kelrodė. Eugrimas, Vilnius.
56. Nekrašas E. 2000. Šiuolaikinės visuomenės problemos. Iš ko kyla žmogaus teisės? Problemos, Nr.58, 9-14 p.
57. Nekrošius E. 2004. Filosofijos įvadas. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, Vilnius.

58. Nygaard A., Biong H., Silkoset R., Kidwell R.E. 2017. Leading by Example: Values – Based Strategy to Instill Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, vol 145, No 1, p.133-139. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per Internetą:<
ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=28&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=125205777&db=bsu>
59. Oladinrin O.T., Man – FongHo C. 2016. Embeddedness of code in construction organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 23, No.1, p.75-91. [žiūrėta 2019 m. liepos 8 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/embeddedness-of-codes-of-ethics-in-construction-organizations-o5PSk3mVZD>>
60. Paliduskaitė J. 2003. Etikos kodeksai – naujos teorinės paradigmos ir praktiniai įgyvendinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 6. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per Internetą:<
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:B.03~2003~1367159173016/B.03~2003~1367159173016.pdf>>
61. Perego M. 2014. Ethics in the real world. *Public Management*, vol. 96, No 6, p. 2-3. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per Internetą:<
ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=54&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=96884414>
62. Perego M. 2018. 2018:Ethics in the rearview Mirror. Never become dismayed about ethical challenges. *Public Management*, vol. 100, No 11, p. 2 – 3. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per Internetą:< ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=96&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=133208390&db=bth >
63. Petrikienė D. 2001. Šiuolaikinės kultūrinės dvasinės plėtros problemos., *Akademija*.
64. Petuškienė E., Glinskienė R. 2008. Profesinės etikos institucionaliavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (12). 219-230 p.
65. Pope S.P. 2015. Ethics in Organizations: Resaerch Findings, Ethics Placebos, and What Works. *Journal of Trauma & Dissociation*, vol.16, No. 2. [žiūrėta 2019 m. liepos 19 d.].Prieiga per Internetą: <<http://doi.org/10.1080/15299732.2015.995021>>
66. Pope S.K. 2016. The Code Not Taken: The Path From Guild Ethics to Torture and Our Continuing Choises. *Canadian Psychology*, vol.57, No 1, p. 51-57, [žiūrėta 2019 m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per Internetą:

ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=35&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bsu&AN=112820184 >

67. Prokopenko O., Zieba K., Olma S. 2016. Code of Ethics as a Tool for Resolving Conflicts in the Organization .Economic processes of management, // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal, No 1, p.1-9, [žiūrėta 2019 m. liepos 21 d.].Prieiga per Internetą: <http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_11.pdf >
68. Pruskus V. 2003. Verslo etika. Laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Enciklopedija, Vilnius.
69. Pučėtaitė R. 2001. Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonių: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos. Verslo etikos centras, Kaunas.
70. Remmersas B. 2002. Žmogus, gamta, technika, rinka – suderinamumo bandymas. Įmonių etika verslo praktikoje. Verslo etikos centras, Kaunas.
71. Ryan B. 2019. Prosperity: Better Business Makes the Grater Good. Business Ethics Quarterly, vol.29, No 4) p. 545-549. [žiūrėta 2019 m. liepos 11 d.].Prieiga per Internetą:<https://www.researchgate.net/profile/Ryan_Burg/publication/335870926_Review_of_Prosperty_Better_Business_makes_the_Greater_Good_by_Colin_Mayer/links/5d814cdc299bf10c1ab5981c/Review-of-Prosperity-Better-Business-makes-the-Greater-Good-by-Colin-Mayer.pdf >
72. Robbins S.P. 2003. Organizacinės elgsenos pagrindai. UAB Poligrafija ir informatika.
73. Ruiz- Palomini P., Martines – Canas R. 2011. Corporate Ethics and Ethical Behaviour: The Significant Function of Top Management Role Modelling‘ Review of Business Information Systems, vol. 15, No 5, p. 69-74. [žiūrėta 2019 m. liepos 26 d.].Prieiga per Internetą:<https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Corporate+Ethics+andEthical+Behaviour%3A+The+Significant+Function+of+Top+Management+Role+Modelling+&btnG= >
74. Rupšienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
75. Schwartz M.S. 2002. A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. Journal of Business Ethics, No.41,p.27-43. [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per Internetą:<<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021393904930> >
76. Seilius A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universitetas, Klaipėda.
77. Sepinwall A. 2019. Corporations Are People Too (And They Should Act Like It). Business Ethics Quarterly, vol.29, No 4, p. 550-554. [žiūrėta 2019 m. birželio 30 d.]. Prieiga per Internetą:<<https://doi.org/10.1017/beq.2019.28> >
78. Shumate M., Hsieh Y. P., O'Connor A. 2016. A nonprofit perspective on business – nonprofit partnerships: Ehtranding the symbiotic sustainability model. Business and Society, Vol. 57, No

- 7, p.1338-1373. [žiūrėta 2019 m. liepos 2 d.]. Prieiga per Internetą: ≤ <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650316645051> >
79. Stončiuvienė N., Degutytė G. 2013. Taikomoji etika: buhalterijų profesinės etikos aspektai. Iltai, Nr. 4, 109-123 p. ISSN 1392-3137[žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per Internetą:≤ <https://www.journals.ku.lt/index.php/iltai/article/download/478/pdf> >
80. Šimanskas S. 2018. Ūkinės (verslo) veiklos reguliavimas kaip žmogaus teisės į sveikatą ir saugią aplinką užtikrinimas. Jurisprudencija, Nr. 2591, 133-153p. [žiūrėta 2019 m. liepos 18 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15271/4830-10779-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >
81. Šveiceris A. 1989. Kultūra ir etika. Mintis, Vilnius.
82. Tidikis R. 2003. Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Lietuvos teisės universitetas, Kaunas.
83. Trevino L.K., L.P., Bown M. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review, vol.42, No.4, p.128-142. [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per Internetą:< <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=92818e48-ea41-4957-865a-d3e1adf0e2e6%40sdc-v-sessmgr03> >
84. Trimailovas V. 2002. Racionalumas ir laisvė: konfrontacija ar harmonija. Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai.
85. Vabalaitė R.M. 2004. Atviros visuomenės moralės principai. Etika globalizacijos sąlygomis. Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuva; Hiustono Šv. Tomo Universiteto tomistinių studijų centras, JAV, p.226 – 239.
86. Vasiljevas A., Pučėtaitė R. 2005. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 36, p.193-212. [žiūrėta 2019 m. liepos 8 d.]. Prieiga per Internetą:< <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367151304600/J.04~2005~1367151304600.pdf> >
87. Vasiljevienė N. 2000. Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas.
88. Vasiljevienė N. 2001. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Verslo etikos centras, Kaunas.
89. Vasiljevienė N. 2006. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Verslo etikos centras, Vilnius.
90. Vasiljevienė N., Kubka J. 2003. Organizacijos etika ir kultūra: būti ar atrodyti. Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje, Tiltai, Nr. 13, Klaipėdos Universitetas, Klaipėda.

91. Verbickas M. 2018. Psichoanalizės reikšmė socialinių formų pažinimui. Socialinių mokslų studijos, Nr. 10 (1), 98-107 p. [žiūrėta 2019 m. birželio 30 d.]. Prieiga per Internetą:<
[PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)>
92. Verbos A.K., Gerard J.A., Forskey P.R., Harding C.S., Miller J.S. 2007. The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational. Journal of Business Ethics, No 76, p.17-33. [žiūrėta 2019 m. birželio 1 d.]. Prieiga per Internetą:<
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9275-2>>
93. Vveinhardt J. 2012. Mobingo nuostolių mažinimas koreguojant organizacijų etikos kodeksus. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Research papers, Nr. 2(31), p.145-151. [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per Internetą:<<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367186866845/J.04~2012~1367186866845.pdf>>
94. Vveinhardt J., Andriukaitienė R. 2016. Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 76, 149-167 p. [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per Internetą:<
<http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2016.76.10>>
95. Vveinhardt J., Gulbovaitė J. 2018. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostikos instrumentas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 73; [žiūrėta 2019 m. birželio 30 d.]. Prieiga per Internetą:<<http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.215.73.9>>
96. Wajszczyk P. 2014. Ethical Development of Professional Image in Professional Codes of Engineering Ethics. Etyka w Zyciu Gospodarczym, vol.17, No 3, p. 139-147. [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per Internetą:<
ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=11&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bsu&AN=99221180>
97. Withers B., Ebrahimpour M. 2013. The Effects of Codes of Ethics on the Supply Chain: A Comparison of Large and SMEs. Journal of business and Economic studies, vol. 19, No 1, p. 24 – 36. [žiūrėta 2019 m. birželio 23 d.]. Prieiga per Internetą:<
ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=96&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=133208390&db=bth>
98. Wittmanas S. 2002. Personalas ir etika – atsakingo vadovavimo teorija ir praktika. Įmonių etika verslo praktikoje. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas, p.153-170.

99. Woods P.R., Lamond D.A. 2011. What Would Confucius Do? – Confucian Ethics and Self – Regulation in Management. *Journal of Business Ethics*, No 102, p. 669-683. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per Internetą:<
<http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=31ae0746-1972-4f7f-925b-bcc78e192265%40sessionmgr4008> >
100. Zachary M.K. 2017. Labor Law – ethics, codes of conduct, and just cause discharge. *Supervision*, vol. 78, No 9, p. 20-25. [žiūrėta 2019 m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per Internetą:<
ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=26&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=124794481>

PRIEDAI

1 priedas. Įmonės X-1 anketos atsakymai (1)

Įmonė X -1, direktorius

Nr.	Klausimai	Atsakymai
	Duomenys apie respondentą ir įmonę	
1.	Koks yra Jūsų amžius?	56
2.	Kokios yra Jūsų pareigos įmonėje?	Direktorius
3.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	Apie 20
4.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Medinių namelių gamyba ir eksportas
5.	Koks yra įmonės dydis (maža, vidutinė, didelė)?	Vidutinė
6.	Koks yra darbuotojų skaičius įmonėje?	90
	Duomenys apie etikos kodeksą	
7.	Nuo kada įmonėje yra taikomas etikos kodeksas?	„Apie 2 metus“.
8.	Ar visi darbuotojai yra su juo supažindinti?	„Su pačiu rašytinius kodeksu – ne. Tačiau su visais darbuotojais yra nuolat kalbama ir diskutuojama“.
9.	Kas parengė įmonės etikos kodeksą (vadovas, įmonės specialistas, visi darbuotojai, išverstas, nukopijuotas, kiti variantai)?	„Į įmonę atvykdavo psichologė. Ji bendravo etikos klausimais su kiekvienu asmeniškai, po to – su visais kartu (administracijos darbuotojais). Ji ir parengė rašytinį etikos kodeksą“.
10.	Ar susiduriate su etikos kodekso taikymo problemomis? Kokios jos? Jei nesiduriate, tai papasakokite kaip vyko	„Taip. Tai – bendro tikslo nematymas. Visa kita: vidiniai nesusikalbėjimai, konfliktai išplaukia iš to“.

	etikos kodekso įdiegimo procesas?	
	Duomenys apie etikos kodekso taikymą	
11.	Dėl kokių priežasčių įmonėje nusprendėte taikyti etikos kodeksą?	„Pagrindinis tikslas buvo įtraukti visus darbuotojus į įmonės veiklą. Sprendėme, kad galbūt ne visi tinka dirbti šioje įmonėje, o mes (vadovai) iš jų vis reikalaujame gerų darbo rezultatų. Galbūt, kai kurie apsimai yra netinkami darbui čia, mūsų įmonėje“.
12.	Kaip manote, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus, misiją, viziją, vertybes? Kokie jie?	„Administracija ir vadovai tikrai žino. Žemesnės grandies darbininkams tai savais žodžiais perteikia jų vadovai. Pagrindinis įmonės tikslas – tapti geriausia medinių namelių gamintoja Lietuvoje. Vertybės – sąžiningumas, kūrybiškumas, atsakingas planavimas, siekis tobulėti, racionalus ūkiškumas“.
13.	Ar įmonėje yra viešai diskutuojama etikos kodekso taikymo klausimais?	„Kasdien yra kalbama. Tačiau, tai - labiau spaudimas iš vadovų pusės, o ne diskusija. Nes nelabai kitaip yra darbuotojams įdomu“.
14.	Galbūt įmonėje pasitaiko konfliktinių situacijų santykiuose tarp darbuotojų, klientų ar vadovybės? Kaip manote, kodėl?	„Taip. Konfliktai tarp vadovų ir darbuotojų vyksta. Priežastis – vadovai mato daug plačiau, o darbininkai turi tik siaurą informaciją ir supratimą, kuriuo vadovaujasi“.
15.	Ar įmonėje yra darbuotojus motyvuojančių, jų etišką elgesį skatinančių priemonių ar programų? Kokios jos?	„Darbuotojai yra vertinami už lojalumą. Tai pagyrimai, diplomai, viešos padėkos. Tačiau nėra kažkokios sistemos, kuri padėtų darbuotojus vertinti pagal jų etišką elgesį“.
16.	Ar prieš kuriant etikos kodeksą buvo identifikuotos etiškai silpniausios įmonės veiklos	„Taip. Tai atsainus požiūris į darbą, sąmoningumo stoka. Darbininkai, dirbantys nekvalifikuotą darbą reikalauja nuolatinės priežiūros. Tai atima laiką iš savo srities

	sritys? Jei taip, tai kokios jos?	profesionalų, kurie galėtų tą laiką panaudoti kur kas naudingiau įmonės rezultatų prasme“.
17.	Kaip manote, ar yra kokių nors išorinių veiksnių, kurie trukdo etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui?	„Nesąžininga verslo įmonių konkurencija. Pavyzdžiui, mes patiriame didelius nuostolius, kai mūsų pagrindiniai klientai „išeina“ pas konkurentus, nes jų produkcija pigesnė. O ji pigesnė dėl neskaidrios apskaitos. Mes sąžiningai mokame visus mokesčius, tačiau mums nuo to nėra jokių privilegijų ar bent minimalių paskatų iš valstybės. Dėl to mums išgyventi yra žymiai sunkiau. Bet, švaria sąžine gyventi yra ramiau“.
18.	Ar įmonės etikos kodeksas yra viešas? Kodėl?	„Nėra viešas. Nes jis turbūt yra tik pradinėje įgyvendinimo stadijoje, kuri ir taip stringa....“
19.	Kaip dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos? Kas tai atlieka?	„Matome, kad patys to nepajėgsime padaryti: dėl žinių ir laiko stokos, dėl tam reikalingo personalo stokos. Todėl vėl planuojame kviesti šios srities specialistą. Būtų gerai tą peržiūrą ir korekcijas atlikti bent kartą metuose“.
20.	Kokios, Jūsų manymu, yra pagrindinės kliūtys etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui Jūsų įmonėje?	„Darbuotojai priešinasi bet kokioms permainoms, naujovėms. O mums, vadovams trūksta žinių, kaip tai suvaldyti. Nors ir didelė vadovavimo patirtis, tačiau ji šiose srityje nepada: viskas kinta pernelyg greitai, seni metodai nebepasiteisina, o mokslų toje srityje nei vienas nesam baigę“.

2 priedas. Įmonės X-1 anketos atsakymai (2)

Įmonė X - 1, personalo vadovė

Nr.	Klausimai	Atsakymai
	Duomenys apie respondentą ir įmonę	
1.	Koks yra Jūsų amžius?	49
2.	Kokios yra Jūsų pareigos įmonėje?	Personalo vadovė
3.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	Apie 16
4.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Mediniu namelių gamyba ir eksportas
5.	Koks yra įmonės dydis (maža, vidutinė, didelė)?	Vidutinė
6.	Koks yra darbuotojų skaičius įmonėje?	90
	Duomenys apie etikos kodeksą	
7.	Nuo kada įmonėje yra taikomas etikos kodeksas?	„2 metai“.
8.	Ar visi darbuotojai yra su juo supažindinti?	„Tiesiogiai, tai ne. Tik administracija“.
9.	Kas parengė įmonės etikos kodeksą (vadovas, įmonės specialistas, visi darbuotojai, išverstas, nukopijuotas, kiti variantai)?	„Parengė ir pristatė samdyta specialistė. Ji buvo iš personalo psichologines paslaugas teikiančios įmonės“.
10.	Ar susiduriate su etikos kodekso taikymo problemomis? Kokios jos? Jei nesiduriate, tai papasakokite kaip vyko	„Taip, tikrai taip. Mes vadovai nuolat kalbame apie etinius dalykus, tačiau darbininkai mus ne visada išgirsta. Žinau, kad direktorius kartais ir toną pakelia, ir pinigėmis sankcijomis pagrasina. Ne visiems tai padeda. Kiti patys pagrasina, kad išeis iš darbo. Nes jie

	etikos kodekso įdiegimo procesas?	žino, kad rinkoje nėra iš kur paimti žmonių... Užburtas ratas gaunasi...“
	Duomenys apie etikos kodekso taikymą	
11.	Dėl kokių priežasčių įmonėje nusprendėte taikyti etikos kodeksą?	„Pasidarė sunkus susikalbėti su darbuotojais: jie nesupranta ko vadovai nori iš jų. Arba nenori suprasti... ir jiems taip patogiau. Kai kuriems atrodo, kad įmonė turi šiaip sau visais pasirūpinti, o jų darbo rezultatas, tai vos ne kiekvieno asmeninis reikalas...“
12.	Kaip manote, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus, misiją, viziją, vertybes? Kokie jie?	„Ta samdyta specialistė darė apmokymus administracijos darbuotojams. Tai šie visi tikrai žino. Pagrindinis tikslas – tapti stipria ir darnia medinių statinių gamybos įmone. O vertybės tai susijusios su sąžiningu darbu, ūkiškumu, kūrybiškumu, siekiu tobulėti ir dirbti kūrybiškai. O darbininkams tokios sąvokos kaip „misija ar vizija“ yra sunkiai suvokiamos. Bet mes vis bandom įdiegti, kad jei įmonei bus gerai, tai kiekvienam bus gerai. Kartais supranta, bet tikrai ne visi. Arba supranta tik tam kartui“.
13.	Ar įmonėje yra viešai diskutuojama etikos kodekso taikymo klausimais?	„Įmonėje kasdien vyksta susirinkimai. Kalbam kasdien. Nes tiek klausimai per situacija išlenda kasdien“.
14.	Galbūt įmonėje pasitaiko konfliktinių situacijų santykiuose tarp darbuotojų, klientų ar vadovybės? Kaip manote, kodėl?	„Taip ir sakau. Pasitaiko sistemingai. Su klientais – tai viskas labai gerai, viską darom, kad jie būtų patenkinti ir atrodo gaunasi. Bet viduje, tai - visko būna. Nes labai skirtingi žmonės. Vieni nori dirbti, kiti nori nedirbti ir algą gauti. Tada ir nebesusišnekam...“.
15.	Ar įmonėje yra darbuotojus motyvuojančių, jų etišką elgesį skatinančių priemonių ar programų? Kokios jos?	„Geri atlyginimai, premijos, priedai prie algų. Per įmonės šventes darbuotojams pareiškama vieša padėka, įteikiami diplomai už ilgametį darbą ir pan.“.
16.	Ar prieš kuriant etikos kodeksą buvo identifikuotos etiškai silpniausios įmonės	„Taip, mes nuo pat pradžių supratom, kad turėtumėm būti vieningi „kaip kumštis“, tačiau tie vidiniai konfliktai ir nesusikalbėjimai, ir dėl darbų, ir dėl asmeniškumų

	veiklos sritys? Jei taip, tai kokios jos?	visokių... Daug laiko atima aiškinimasis, tas laikas nepanaudojamas darbui“.
17.	Kaip manote, ar yra kokių nors išorinių veiksnių, kurie trukdo etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui?	„Vienas dalykas – etikos kodeksas vis tik nėra įstatymas. Jeigu jo nesilaiko kas, tai nelabai kas jam nuo to pasikeičia. Moralą jam vadovas atskaito ir tiek. Norėtumėm atsisakyti tokio žmogaus, kuris negražiai elgiasi kitų atžvilgiu, bet iš kur paimsime geresnį? Nuolatinė įstatymų kaita, mokesčių gausumas ir spaudimas iš visų pusių – pervargstam ir pamirštam pagalvot apie tuos kodekso dalykus“.
18.	Ar įmonės etikos kodeksas yra viešas? Kodėl?	„Nėra viešas. Mūsų klientai – ne Lietuvoje. Su jais santykiai puikūs ir be kodekso. Mes patys jo turbūt net negalėtumėm viešinti, nes mums dar labai daug trūksta kad viskas realybėje būtų taip, kaip ten surašyta. Anksti dar, manau“.
19.	Kaip dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos? Kas tai atlieka?	„Yra numatyta, kad kartą metuose turi būti peržiūrimas. Tai man priskirta funkcija. Tačiau, šiai dienai, matau kad tam reikia specialių žinių ir praktikos. Juk nieko nepakeis, jeigu aš tik vienus kodekso straipsnius perrašysiu kitais. Reikia, kad žmonių galvose, mąstyme kažkas keistųsi. Kalbam apie tai nuolat, bet aiškios sistemos - turbūt pas mus nėra“.
20.	Kokios, Jūsų manymu, yra pagrindinės kliūtys etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui Jūsų įmonėje?	„Man, kaip ir kitiems vadovams, manau – labai trūksta žinių. O žmonėms (ne visiems, žinoma) yra gerai, kaip yra. Jiems svarbu gerą algą gauti, o kad kažką keisti – jie žiūri į tai, kaip į papildomą darbą, todėl nenori“.

3 priedas. Įmonės X-2 anketos atsakymai (1)

Įmonė X - 2, direktorė

Nr.	Klausimai	Atsakymai
	Duomenys apie respondentą ir įmonę	
1.	Koks yra Jūsų amžius?	54
2.	Kokios yra Jūsų pareigos įmonėje?	Direktorė
3.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	27
4.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Prekyba maisto produktais
5.	Koks yra įmonės dydis (maža, vidutinė, didelė)?	Vidutinė
6.	Koks yra darbuotojų skaičius įmonėje?	92
	Duomenys apie etikos kodeksą	
7.	Nuo kada įmonėje yra taikomas etikos kodeksas?	„3 metai“.
8.	Ar visi darbuotojai yra su juo supažindinti?	„Ne“.
9.	Kas parengė įmonės etikos kodeksą (vadovas, įmonės specialistas, visi darbuotojai, išverstas, nukopijuotas, kiti variantai)?	„Išverstas. Truptų pridėta pagal kitų analogiškų įmonių nuostatas tai, kas mums atrodė, kad tinka“.
10.	Ar susiduriate su etikos kodekso taikymo problemomis? Kokios jos? Jei nesusiduriate, tai papasakokite kaip vyko	„Taip susiduriame. Vadovams per sunku sukontroliuoti visus procesus, todėl nelieka laiko gilintis ir spręsti etikos problemų. Patys darbuotojai nieko nenori spręsti, nes nenori jokių papildomų atsakomybių“.

	etikos kodekso įdiegimo procesas?	
	Duomenys apie etikos kodekso taikymą	
11.	Dėl kokių priežasčių įmonėje nusprendėte taikyti etikos kodeksą?	„Manėme, kad tai padės darbuotojų ir vadovų komunikacijai. Tikėjomės, kad kartu iškeliant etikos problemas jas bus paprasčiau ir išspręsti kartu“.
12.	Kaip manote, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus, misiją, viziją, vertybes? Kokie jie?	„Nežino. Tikslas – įrodyti rinkai, kad ne tik „Maksima“ gali gyvuoti, vystytis ir augti. Vertybės: 1) draugiški tarpusavio santykiai; 2) motyvacija darbui; 3) siekis augti; 4) sąžiningumas, kuris suprantamas kaip abipusiai mainai: darbuotojas gerai dirba, o įmonė jam tinkami sumoka; 5) dėkingumas, kuris suprantamas taip: darbuotojai turi būti dėkingi už jiems suteiktas sąlygas realizuoti save“.
13.	Ar įmonėje yra viešai diskutuojama etikos kodekso taikymo klausimais?	„Taip, tačiau retai. Paprastai prisimename kodeksą, kai reikia spręsti kokį nors konfliktą. Tačiau dažniausiai ten atsakymo nerandame, arba ne vienodai jį suprantame“.
14.	Galbūt įmonėje pasitaiko konfliktinių situacijų santykiuose tarp darbuotojų, klientų ar vadovybės? Kaip manote, kodėl?	„Taip, nes darbuotojai yra linkę vengti atsakomybės“.
15.	Ar įmonėje yra darbuotojus motyvuojančių, jų etišką elgesį skatinančių priemonių ar programų? Kokios jos?	„Taip. Darbuotojams mokamas atlyginimas ne tik už rezultatus. Dažnai net už darbuotojo iniciatyvą (norą ir ketinimą) taip pat yra sumokama arba paskatinama kokia dovanėle (žinoma, jei jis įtikina, kad tai realizuos). Dažniausiai tai būna susiję su darbuotojų pasiūlymais geresnio klientų aptarnavimo atžvilgiu“.
16.	Ar prieš kuriant etikos kodeksą buvo identifikuotos etiškai silpniausios įmonės veiklos sritys? Jei taip, tai kokios jos?	„Tiesiog maniau, kad tai padės lengviau darbuotojams įsisąmoninti, kokie santykiai yra pageidaujami ir kokie – netinkami. Nes darbuotojai kartais net nesupranta, kad elgiasi netinkamai įmonės atžvilgiu“.

17.	Kaip manote, ar yra kokių nors išorinių veiksnių, kurie trukdo etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui?	„Vienareikšmiškai taip. Tai įstatyminis veiklos ribojimas, sudarantis sąlygas nelygiai konkurencijai (kad ir su ta pačia Maksima). Neaiški mokesčių perspektyva, per didelė jų kaita. Šiuo metu verslo plėtros planai yra sustabdyti. Stebimi politikos veiksmai verslo Lietuvoje atžvilgiu“.
18.	Ar įmonės etikos kodeksas yra viešas? Kodėl?	„Ne. Mums nereikia reklamos. Mūsų klientas yra labai arti – ir mes iš karto pamatome, ar jis patenkintas. Mūsų klientas iš namų ateina su šlepetėmis nusipirkti pieno ir pasakyti pardavėjai, kad jam šiandien skauda pilvą. Kam mums tas viešumas?“
19.	Kaip dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos? Kas tai atlieka?	„Nėra tai atliekama“.
20.	Kokios, Jūsų manymu, yra pagrindinės kliūtys etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui Jūsų įmonėje?	„Supratau, kad tik etikos kodekso turėjimas mums per daug nepadėjo. Galbūt, etikos kodekso mums nepakanka, arba galbūt, jis mums ne visai tinka. Nėra žinių, kaip kodekso nuostatas įgyvendinti. Nėra personalo, kuris tai galėtų atsakingai daryti. Samdyti jį išorės turbūt mums būtų per brangu. Ir netikiu, kad samdytas asmuo geriau žinos, kas vyksta mūsų įmonėje. Galvosim, ką toliau su tuo daryti“.

4 priedas. Įmonės X-2 anketos atsakymai (2)

Įmonė X - 2, vadybos procesų specialistas

Nr.	Klausimai	Atsakymai
	Duomenys apie respondentą ir įmonę	
1.	Koks yra Jūsų amžius?	56
2.	Kokios yra Jūsų pareigos įmonėje?	Vadybos procesų specialistas
3.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	27
4.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Prekyba maisto produktais
5.	Koks yra įmonės dydis (maža, vidutinė, didelė)?	Vidutinė
6.	Koks yra darbuotojų skaičius įmonėje?	92
	Duomenys apie etikos kodeksą	
7.	Nuo kada įmonėje yra taikomas etikos kodeksas?	„3 metai“.
8.	Ar visi darbuotojai yra su juo supažindinti?	„Ne, tik administracijos darbuotojai, t.y. tik vadovaujantis personalas“.
9.	Kas parengė įmonės etikos kodeksą (vadovas, įmonės specialistas, visi darbuotojai, išverstas, nukopijuotas, kiti variantai)?	„Jis yra išverstas ir truputį papildytas“.
10.	Ar susiduriate su etikos kodekso taikymo problemomis? Kokios jos? Jei nesusiduriate, tai papasakokite kaip vyko	„Susiduriame. Tikriausiai didžiausia bėda, kad nelabai tikima, kad jis mums padės. Dėl to į jį žiūrima, kaip čia pasakius, truputį atsainiai, iš darbuotojų pozicijos, žinoma“.

	etikos kodekso įdiegimo procesas?	
	Duomenys apie etikos kodekso taikymą	
11.	Dėl kokių priežasčių įmonėje nusprendėte taikyti etikos kodeksą?	„Nesusiklabėjimas, užduočių neįvykdymas“.
12.	Kaip manote, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus, misiją, viziją, vertybes? Kokie jie?	„Apytiksliai žino, kad mes esame kitokie nei Maksima ir tai mus daro išskirtiniais šiandienos rinkoje. Tam reikia itin draugiško santykio su klientu ir sąžiningumo tarpusavio santykiuose. Jie tai žino, tai yra nuolat deklaruojama iš vadovų pusės“.
13.	Ar įmonėje yra viešai diskutuojama etikos kodekso taikymo klausimais?	„Diskutuojama, tačiau nėra akcentuojama, kad tai yra būtent etikos kodekso taikymo klausimai. Tiesiog bendraujama siekiant vieningų veiksmų ir požiūrio kasdieniauose darbuose“.
14.	Galbūt įmonėje pasitaiko konfliktinių situacijų santykiuose tarp darbuotojų, klientų ar vadovybės? Kaip manote, kodėl?	„Pasitaiko, ypač darbuotojų tarpusavio santykiuose. Tai: nesveika konkurencija, „parodomasis“ darbas vadovams, apkalbos ir pan., asmeninės emocijos paverčiamos kolektyvo galvos skausmu“.
15.	Ar įmonėje yra darbuotojus motyvuojančių, jų etišką elgesį skatinančių priemonių ar programų? Kokios jos?	„Yra rengiamos pvz. įmonės gimtadienio šventės darbuotojams ir klientams kartu. Jų metu teikiamos dovanėlės už gerą darbą, ypač už gražų bendravimą su klientais. Darbuotojos tai labai vertina, nes net klientai mato, kad jos yra vertinamos vadovų. Tuo tarpu, klientai taip pat nevengia priėti prie vadovų ir viešai pagirti kokią nors darbuotoją“.
16.	Ar prieš kuriant etikos kodeksą buvo identifikuotos etiškai silpniausios įmonės veiklos sritys? Jei taip, tai kokios jos?	„Silpniausia vieta – darbuotojų abejingumas atliekamam darbui. Pastebėti ir bandymai pasisavinti įmonės turtą ir pan.“

17.	Kaip manote, ar yra kokių nors išorinių veiksnių, kurie trukdo etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui?	„Įstatymai. Darbuotojui labiau apsimoka niekur nedirbti ir gauti iš valstybės pašalpą. Kai kurie, norėdami tik „prisidurti“ prie tos pašalpos įsidarbina pas mus. Tai tas darbas – tiek ir tevertas tada...“.
18.	Ar įmonės etikos kodeksas yra viešas? Kodėl?	„Įmonėje dirbu nuo pat jos veiklos pradžios. Anais laikais viešumas reiškė žinomumą, o žinomumas – reketą. Šiandien esame vieši tiek, kad miesto politikai „atbėga“ pas mums, kai nori balsų už juos per rinkimus. Pažada tada daug gerų dalykų verslui. Deja... Mes jais nebetikime, tai kodėl turėtume rūpintis, ką jie galvoja apie mus? Jie mums nepadaeda spręsti jokių problemų, tik trukdo savo nuolat besikeičiančiais reikalavimais“.
19.	Kaip dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos? Kas tai atlieka?	„Korekcijos atliekamos kasdieniniame gyvenime. Tačiau jos nefiksuoja etikos kodekse. Reikėtų tai daryti, bet „rankos neprieina...“
20.	Kokios, Jūsų manymu, yra pagrindinės kliūtys etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui Jūsų įmonėje?	„Turbūt mes jį taikome nenuosekliai. Labiau vadovaujamės darbo patirtimi. Bet šioje srityje patirties nelabai yra. Reikėtų kažkokių mokymų ar seminarų, bet kaip sakiau, kol kas „rankos iki to neprieina...“

5 priedas. Įmonės X-3 anketos atsakymai (1)

Įmonė X-3, direktorius

Nr.	Klausimai	Atsakymai
	Duomenys apie respondentą ir įmonę	
1.	Koks yra Jūsų amžius?	38
2.	Kokios yra Jūsų pareigos įmonėje?	Direktorius
3.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	18
4.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Pervežimo paslaugos
5.	Koks yra įmonės dydis (maža, vidutinė, didelė)?	Vidutinė
6.	Koks yra darbuotojų skaičius įmonėje?	80
	Duomenys apie etikos kodeksą	
7.	Nuo kada įmonėje yra taikomas etikos kodeksas?	„1 metai“.
8.	Ar visi darbuotojai yra su juo supažindinti?	„Tik administracija“.
9.	Kas parengė įmonės etikos kodeksą (vadovas, įmonės specialistas, visi darbuotojai, išverstas, nukopijuotas, kiti variantai)?	„Surašytas pagal kitos įmonės pavyzdį, atrodo“.
10.	Ar susiduriate su etikos kodekso taikymo problemomis? Kokios jos? Jei nesusiduriate, tai papasakokite kaip vyko etikos kodekso įdiegimo procesas?	„Taip. Neišeina juo pasinaudoti taip, kad jaustųsi ryškesni rezultatai. Turbūt nemokame... Aš neturiu tam žinių, o suorganizuoti kitiems darbuotojams – dar nespėjau“.

	Duomenys apie etikos kodekso taikymą	
11.	Dėl kokių priežasčių įmonėje nusprendėte taikyti etikos kodeksą?	„Žmonės, kurie daro tik pakankamus darbo rezultatus, galėtų daryti labai gerus. Bet jiems net atlyginimas tinka tik už pakankamus darbo rezultatus. Nusprendėme, kad etikos kodeksas padės sukurti vieningą požiūrį į tai, kokių rezultatų reikia vadovams“.
12.	Kaip manote, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus, misiją, viziją, vertybes? Kokie jie?	„Ne, tikrai ne. Misija – išaugti į didelę įmonę, naudojančią pažangiausias technologijas. Iš visuomenės būtų išstumtos nekokybiškos paslaugos. Vizija – turėti savo pačių pasigamintus elektrinius vilkikus. Pagrindiniai tikslai – augimas ir plėtra. Sąlygos – kasdienis tobulėjimas. Tiesa dabar net mokymuose nedalyvaujame, dėl veiklos tempo ... Vertybės: 1) pagarba darbuotojui (nors jis greitai pradeda tave manipuliuoti); 2) lankstumas (nėra darbo grafikų, nes svarbu – rezultatas); 3) žmogiškumas (draugiškumas), 4) pareiškimas (platesnis pagarbos supratimas)“.
13.	Ar įmonėje yra viešai diskutuojama etikos kodekso taikymo klausimais?	„Taip. Bet tada, kai kyla problemos dėl etinių dalykų. Kitaip – tiesiog nėra tam laiko“.
14.	Galbūt įmonėje pasitaiko konfliktinių situacijų santykiuose tarp darbuotojų, klientų ar vadovybės? Kaip manote, kodėl?	„Taip. Įmonėje yra vidinės grupelės, juose - savi lyderiai. Ne visada vadovų ir neformalių lyderių nuomonės sutampa, bet ieškome kompromisų. Neradus – atsisveikiname“.
15.	Ar įmonėje yra darbuotojus motyvuojančių, jų etišką elgesį skatinančių priemonių ar programų? Kokios jos?	„Yra tik finansiškai motyvuojanti atlyginimų sistema, priklausanti nuo veiklos rezultatų. Etinių dalykų mes neišmatuosime, todėl tokios sistemos ir nėra. Vairuotojai labiausiai vertina tai, kad aš, kaip vadovas su jais žmogiškai ir draugiškai bendrauju, kad visada tęsiu jiems duotą žodį“.
16.	Ar prieš kuriant etikos kodeksą buvo identifikuotos etiškai silpniausios įmonės	„Taip. Didžiausia problema – komandos sukūrimas. Tam trukdo netinkami žmonės. Reikėtų įsidarbinti teisingus žmones ir tik po kurio laiko būtų galima bandyti iš jų

	veiklos sritys? Jei taip, tai kokios jos?	formuoti komandą. Tačiau, nėra rinkoje tiek darbuotojų, kad būtų galima pagal tokius kriterijus rinktis“.
17.	Kaip manote, ar yra kokių nors išorinių veiksnių, kurie trukdo etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui?	„Nepalankus visuomenės požiūris į verslą aplamai. Veikloje daug teisinių ribojimų, kurie tarpusavyje prieštarauja. Verslininkas automatiškai lieka kaltu, kiek besistengtų. Valdžia „nuleidžia“ išsivysčiusių Europos šalių sąlygas Lietuvos transporto įmonėms, kurios tų reikalavimų mokesčių prasme „nepatempia“.
18.	Ar įmonės etikos kodeksas yra viešas? Kodėl?	„Ne. Tai būtų reklama, greitai virstanti antireklama. Nes mes tikrai dar negalime sakyti, kad mes atitinkame tai, ką galėtumėme viešinti, t.y. etikos kodeksą. Mes dar per daug „žali“ šioje srityje“.
19.	Kaip dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos? Kas tai atlieka?	„Nėra tai atliekama. Reikėtų įsivesti tokią taisyklę“.
20.	Kokios, Jūsų manymu, yra pagrindinės kliūtys etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui Jūsų įmonėje?	„Aš, kaip vadovas neskiriu tam per daug dėmesio, nes pastaraisiais metais yra daug svarbesnių dalykų: išlikimo rinkoje klausimai, apyvartinių lėšų finansavimo galimybės, pelno rezultatai. Nes jai įmonė nebus pelninga, iš karto neteksime licencijos. Tada nebereikės nieko... Etikos kodeksas tada nepadės“.

6 priedas. Įmonės X-3 anketos atsakymai (2)

Įmonė X - 3, administracijos vadovė

Nr.	Klausimai	Atsakymai
	Duomenys apie respondentą ir įmonę	
1.	Koks yra Jūsų amžius?	56
2.	Kokios yra Jūsų pareigos įmonėje?	Administracijos vadovė
3.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	24
4.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Pervežimo paslaugos
5.	Koks yra įmonės dydis (maža, vidutinė, didelė)?	Vidutinė
6.	Koks yra darbuotojų skaičius įmonėje?	80
	Duomenys apie etikos kodeksą	
7.	Nuo kada įmonėje yra taikomas etikos kodeksas?	„1 metai“.
8.	Ar visi darbuotojai yra su juo supažindinti?	„Ne. Tik vadovai ir administracija“.
9.	Kas parengė įmonės etikos kodeksą (vadovas, įmonės specialistas, visi darbuotojai, išverstas, nukopijuotas, kiti variantai)?	„Susiradau internete panašios veiklos įmonės etikos kodeksą ir pagal tai surašiau mūsų įmonei“.
10.	Ar susiduriate su etikos kodekso taikymo problemomis? Kokios jos? Jei nesusiduriate, tai papasakokite kaip vyko etikos kodekso įdiegimo procesas?	„Susiduriame. Nelabai rimtai į jį yra žiūrima. Tai nėra įstatymas, todėl ir mums patiems nėra aišku, kaip tas nesilaikymo sankcijas reikėtų traktuoti ir tuo labiau pritaikyti“.

	Duomenys apie etikos kodekso taikymą	
11.	Dėl kokių priežasčių įmonėje nusprendėte taikyti etikos kodeksą?	„Didelė darbuotojų, ypač vairuotojų kaita. Sunku susikalbėti su visais. Norėjome, kad būtų kažkas kas apjungtų visus ir padėtų formuoti normalią komandą, ilgalaikę“.
12.	Kaip manote, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus, misiją, viziją, vertybes? Kokie jie?	„Tikslai yra kintantys. Pradžioje buvo tikslas išsilaikyti rinkoje, po to – teikti geresnės kokybės paslaugą, dabar, kad išlikti, jau reikia augti. Direktorius visada pilnas naujų idėjų ir tikslų, visų - tai net aš nežinau. Bet esmė – pelninga, stipri ir draugiška įmonė. Vairuotojai visą tai žino iš bendravimo su direktoriumi, nes jis stengiasi su kiekvienu asmeniškai bendrauti“.
13.	Ar įmonėje yra viešai diskutuojama etikos kodekso taikymo klausimais?	„Diskutuojama. Tačiau nėra taip, kad mes skaitome etikos kodeksą ir žiūrime, kaip ten viską, kas parašyta jame, pritaikome. Tam reiktų tokio kodekso, kuris į visus klausimus duotų atsakymus. Taip nėra. Svarstome konkrečias iškilusias problemas, kartais ginčijamės ir taip randame atsakymus“.
14.	Galbūt įmonėje pasitaiko konfliktinių situacijų santykiuose tarp darbuotojų, klientų ar vadovybės? Kaip manote, kodėl?	„Taip. Pagrindinė problema – požiūris į darbą. Žmonės nepanaudoja savo visų galimybių, kartais veltui švaisto laiką. Tie, kurie nuoširdžiai dirba – nukenčia, nes jiems tenka didesnis krūvis, vyksta konfliktai“.
15.	Ar įmonėje yra darbuotojus motyvuojančių, jų etišką elgesį skatinančių priemonių ar programų? Kokios jos?	„Žmonės gauna atlyginimą pagal tai, kiek jie dirba. Daugiau dirbti jie nenori. Yra tokių, kurie direktoriui jau keletą metų žada tam tikrus projektus ir direktorius jiems moka vien už tuos pažadus. Galbūt, tai pasiteisins... Kitų priemonių nežinau“.
16.	Ar prieš kuriant etikos kodeksą buvo identifikuotos etiškai silpniausios įmonės veiklos sritys? Jei taip, tai kokios jos?	„Silpniausia veiklos sritis buvo identifikuota ir ta pati tebėra dabar. Tai – vieningos komandos nebuvimas. Vadovybė mąsto ir reikalauja vieno, darbuotojai mąsto ir daro, kaip patogiau jiems“.

17.	Kaip manote, ar yra kokių nors išorinių veiksnių, kurie trukdo etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui?	„Nesame orientuoti į pigią paslaugą, todėl nėra lengva išsilaikyti rinkoje. Nesame ir pakankami dideli, kad jaustumėmės saugiai. Įstatymai ir reikalavimai – jie ištiesai keičiasi, o mokesčiai didėja. Dažniausiai esame įsitempę dėl rytojais, dėl ateities. Nėra saugumo, tai turbūt jaučia ir darbuotojai“.
18.	Ar įmonės etikos kodeksas yra viešas? Kodėl?	„Ne. Net nežinau kodėl. Turbūt direktorius turi tam priežasčių“.
19.	Kaip dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos? Kas tai atlieka?	„Galvoju, kad reikės peržiūrėti. Kol kas dar tai nebuvo daryta“.
20.	Kokios, Jūsų manymu, yra pagrindinės kliūtys etikos kodekso nuostatų įgyvendinimui Jūsų įmonėje?	„Neskiriama tam pakankamai dėmesio ir laiko. O dalykai patys savaime nesidaro. Jeigu patys nepajėgiame, galbūt reiktų kokių konsultantų, ar kursų, kad visi galėtumėme plačiau matyti, kaip tuos norimus dalykus įgyvendinti. Nei aš, nei direktorius tam neturime pakankamų žinių. O jau vien iš Jūsų klausimų, matau, kad visai neturime“.

Gerbiamieji respondentai,

Esu Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto profesinės etikos ir etikos audito specialybės II kurso magistro studentė Virginija Ramašauskienė. Rengiu baigiamąjį magistro darbą, kurios tema yra „Etikos kodekso taikymo problemų identifikavimas organizacijoje“. Atlieku tyrimą, kurio tikslas identifikuoti etikos kodekso taikymo problemas skirtingą veiklą vykdančiose verslo organizacijose. Norėčiau paprašyti Jūsų išreikšti savo nuomonę anketoje pateiktais klausimais. Jūsų nuomonė bus panaudota atliekant mokslinį tyrimą, todėl ji yra labai svarbi. Tyrimo rezultatai bus naudojami apibendrinta forma, todėl Jūsų anonimiškumas yra garantuojamas.

Pildydami klausimyną pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymą. Jeigu galite, kai kuriuos nurodytus atsakymus pakomentuokite. Iškilus klausimams, kreipkitės šiais kontaktais:

Telefonas pasiteiravimui: +370 699 11205

El. paštas: virginija.auditas@gmail.com

Klausimynas

Nr.	Klausimas	Atsakymas				
		Taip	Ne			
1.	Ar žinote, kad organizacijoje yra etikos kodeksas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
2.	Ar vadovai kalba darbuotojams apie etikos nuostatų taikymą kasdienėje veikloje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
3.	Ar vadovai Jus skatina elgtis etiškai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
4.	Ar taikote etikos principus savo darbe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
5.	Ar susiduriate su etinėmis problemomis organizacijoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
6.	Ar žinote, kaip reikia išspręsti etines problemas, kylančias Jūsų darbe? Jei taip, tai parašykite ką daryti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
7.	Kaip manote, ar organizacijai yra reikalingas etikos kodeksas? Jei ne, parašykite kodėl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
8.	Ar dažnai etikos kodekso nuostatos yra peržiūrimos ir koreguojamos, diskutuojama su Jumis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
9.	Ar Jums atrodo, kad Jūsų darbas organizacijoje yra vertinamas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<p>Atsakykite į 10 klausimą, apibraudami labiausia tinkamą variantą: 1 – niekada nevyksta; 2 – vyksta retai; 3 – vyksta; 4 – vyksta dažnai; 5 – vyksta nuolat.</p>						
10.	Kaip dažnai organizacijoje vyksta konfliktinės situacijos tarp klientų, darbuotojų ar vadovybės?	1	2	3	4	5