

ETIKOS KODEKSO TAIKymo PROBLEMŲ NUSTATYMAS ORGANIZACIJOSE

VIRGINIJA RAMAŠAUSKIENĖ¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje aptartos etikos kodekso taikymo skirtingą veiklą vykdančiose organizacijose problemos. Atliktas tyrimas trijose Lietuvos verslo organizacijose atskleidė, kad susiduriama su labai panašiomis etikos kodekso taikymo problemomis. Jų pagrindas – klaidos, padarytos įvairiose etikos kodekso kūrimo, taikymo ir peržiūros etapuose. Pagrindinė klaidų priežastis – etikos kodekso taikymas, neteisingai suvokiant jo veikimo metodiką. Pasirinkti valdymo metodai nepadeda organizacijų darbuotojams veiksmingai pasinaudoti etikos kodeksu, jie nesusieti su konkrečios organizacijos etikos infrastruktūra. Probleminių sričių koregavimas – viena pagrindinių kiekvienos organizacijos vystymosi ir augimo, atsižvelgiant į savo galimybes bei nuolat kintančius išorinius veiksmus, sąlygų. Tam būtinos etikos žinios, kurias reikia nuosekliai taikyti. Tik tada tikėtini pokyčiai: pavienio žmogaus sąmonės, organizacijos, visuomenės. **PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** *etikos kodeksas, organizacija, nustatymas, problema.*

JEL KLASIFIKACIJA: J 17, M14.

DOI:

Įvadas

Šiandienos veiklos sąlygos yra sudėtingos tiek organizacijoms, tiek paviniams žmonėms. Todėl, siekiant bendradarbiauti bet kurioje srityje, nebeužtenka kliautis vien tik subjektyvia sąžine, jausmais, įsitikinimais ir nuojautomis. Kuo individo ar organizacijos veikla svarbesnė, tuo didesnė atsakomybė. Viename kolektyve veikiantys žmonės turi imtis kolektyvinės atsakomybės. Tam būtinos objektyvios ir racionalios taisyklės, pritaikytos konkrečioms profesijoms ir organizacijoms, organizacinis išsipareigojimas toms taisyklėms, kurias galima vadinti standartais (Vasiljevienė, 2006). Šie standartai – tai organizacijos etikos kodeksai, susiejantys 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, tad kiekvienos organizacijos tikslai ir pasirinktos vertybės yra pagrindiniai kelrodžiai kuriant etikos kodeksą. Tikslas gali būti asmeniniai vadovų poreikiai: pelnas, įvaizdis, savirealizacija. Bet 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). Bet kuriuo atveju į organizaciją patekęs individas, sąmoningai ar ne, tampa visų šių tikslų įgyvendinimo įrankiu. Organizacijos etikos kodeksas – juridinės galios neturintis dokumentas, kuris yra vienintelis, oficialiai deklaruojantis pasirinktas vertybes pagal tam tikrą nuoseklią sistemą. Jis įgalina laikytis nusistatytos tvarkos ir vienodai vertinti situacijas. Tad remiantis juo galima nustatyti, kiek organizacija nutolusi nuo savo užsibrėžtų idealų ir kas trukdo jų siekti (Baranova, 2002).

¹ Virginija Ramašauskienė – profesinės etikos ir etikos audito magistrė, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas
Moksliniai interesai: etikos kodeksai, etika, auditas
El. paštas: virginija.auditas@gmail.com

Daugelyje verslo organizacijų visame pasaulyje šiandien įdiegtos etikos programos, kurias sudaro įvairūs komponentai, pagrindinis jų – etikos kodeksas. Nors jis gana plačiai taikomas, empirinių jo veiksmingumo įrodymų nėra (Kaptein, 2015). Bet dažnas skeptiškas požiūris į etikos kodeksą ir nusivylimas juo. Pabrėžiama, kad jis nėra etiško elgesio organizacijoje pagrindas. Mokslininkai akcentuoja, kad norint įgyvendinti etikos kodekso tikslus nepakanka vien tik subjektyviai to norėti. Būtina tiems tikslams sudaryti palankias sąlygas. Taigi etikos kodekso racionalus modeliavimas tampa siekiamų tikslų – pasekmių priežastis (Vasiljevinė, 2006).

Problema. Daugelis Lietuvos verslo organizacijų, susidūrusios su etikos problemomis, žvelgia į jas labai buitiškai arba palieka jas spręsti su jomis susijusiam darbuotojui. Abiem atvejais problemos lieka neišspręstos. Šioje situacijoje lyg ir turėtų padėti organizacijos etikos kodeksas. Tačiau nei praktiniai aspektai, nei mokslinė analizė iki galo neatskleidžia, kaip reikėtų nustatyti etikos kodekso taikymo problemas organizacijose. Todėl organizacijoms nelabai aiškios minėtų problemų susidarymo priežastys, taigi nėra ir bendros šių problemų sprendimo vizijos.

Darbo tikslas – nustatius etikos kodekso taikymo problemas organizacijose, pateikti problemų sprendimų rekomendacijas.

Tyrimo objektas – etikos kodekso taikymo problemos organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti etikos kodekso paskirtį ir nustatyti veiksmingo taikymo sąlygas.
2. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti, su kokiomis etikos kodekso taikymo problemomis susiduria Lietuvos verslo organizacijos.
3. Nustatyti etikos kodeksų taikymo problemas konkrečiose organizacijose, pateikiant rekomendacijas, kaip jų išvengti.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir sintezė, empirinis tyrimas derinant kokybinį ir kiekybinį metodus, apibendrinimas ir vertinimai.

1. Etikos kodekso paskirtis ir veiksmingo taikymo sąlygos

Kiekvienos verslo organizacijos etikos kodeksas atskleidžia tos organizacijos vertybinius prioritetus ir metodus, kaip vykdoma veikla. Tačiau etikos kodeksas pateisina lūkesčius tik teisingai suvokus jo veikimo principą, kai jo kūrimo ir taikymo aplinkybės atitinka taisykles bei sąlygas. Manoma, kad etikos kodeksai turėtų padėti organizacijoje didinti etikos supratimą, tai, turėtų būtų didelė parama, siekiant įgyvendinti bendrus tikslus (Pruskus, 2003; Vasiljevinė, 2006).

Etikos kodekso esmė – jo veikimo metodika, kuri dar vadinama organizacijos savireguliacijos procesu. Savireguliacijos principus kiekviena organizacija turi atrasti pati. Todėl neveiksmingi yra etikos kodeksai, kurių nuostatos nukopijuotos nuo kitų įmonių, išverstos ar tiesiog surašytos pagal šabloną. Etikos kodekso veikimo metodika apima: 1) kiekvieno organizacijos nario vertybinį suderinamumą su organizacijos tikslais; 2) organizacijos narių profesionalumą; 3) sprendimų priėmimą, taikant diskursą. Jei organizacijos narių vertybės nesuderintos su įmonės tikslais, paprastai kyla šių problemų: organizacijos narių nepasitenkinimas ir nepasitikėjimas, kad organizacija sugebės įgyvendinti savo išpareigojimus; moralinio pagrindo nebuvimas; aktyvus darbuotojų priešinimasis pokyčiams (Ryan, 2019; Verbos ir kt., 2014). Organizacijos profesionalumas priklauso nuo joje dirbančių profesionalų, o etiškas elgesys yra profesionalus elgesys (Kirk, 2019). Neskatinant organizacijoje profesionalumo, kyla šios etikos kodekso taikymo problemos: asmeninių ir organizacijos tikslų painiojimas; neteisingas užduočių suvokimas; perdėtos emocinės reakcijos; konfliktai su vadovybe ir bendradarbiais (Pruskus, 2003; Wajszczuk, 2014). Nustatant organizacijos vertybes ir jas derinant su visų jos narių interesais, būtinas bendru susitarimu pagrįstas procesas – diskursas. Tik atvira diskusija visais organizacijos etikos klausimais gali padėti susitarti dėl pagrindinių vertybių, kuriomis vadovaujamosi kasdienėje veikloje (Messikomer ir kt., 2010). Netaikant diskurso etiniai klausimai organizacijoje suvokiami kaip kiekvieno asmeninis reikalas. Tai lemia prastą komunikaciją, neteisingus sprendimus, „užkulisines“ diskusijas, atsainų požiūrį į etikos kodekso nuostatas (Mažylė, 2009; Adelstein ir kt., 2016).

Anot N. Vasiljevienės (2006), šiandieninės ekonomikos sąlygomis organizacijos priverstos tikslingai diegti tam tikras pozityvias vertybes, naudodamos moksliskai pagrįstus etikos instrumentus. Tai organizacijos valdymo priemonės, kitaip dar vadinamos „minkštosiomis“ vadybos technologijomis. Jos apima: 1) organizacijos komunikavimo modelį; 2) vadovų pavyzdį; 3) motyvacines priemones. Komunikavimo modelio įtaka organizacijos ir darbuotojų socialinei elgsenai, kuri gali būti mobingo bei patyčių priežastimi, yra viena didžiausių. Būtina keisti: konfrontaciją – į bendradarbiavimą; autoritarizmą – į paternalizmą; interesų laisvę – į interesų derinimą; kontrolę ir reguliavimą – į savikontrolę ir savireguliaciją; procesų vykdymą – į strategijos įgyvendinimą; vadovybės atsakomybę – į atsakomybės pasidalijimą (Prokopenko, 2013). Manoma, kad neetišką darbuotojų elgesį dažnai skatina netinkamas vadovybės pavyzdys. Vadovavimo etika daro didelę įtaką darbuotojų etikai, nes padeda formuoti etinius darbuotojų sprendimus organizacijoje (Andreescu, 2014). Teisingai parinktos motyvacinės priemonės visada tampa veiksmingu valdymo įrankiu, skatinančiu darbuotojų įsipareigojimus (Kaptein, 2015). Dažniausia taikoma skatinimo priemonė yra pinigai, nes klaidingai manoma, kad pagrindinė neetiško elgesio priežastis – piniginė nauda (Zachary, 2017). Pabrėžiama, kad piniginis motyvavimas: 1) nenaudingas, jei nederinamas su kitomis skatinimo priemonėmis; 2) veiksmingas tik trumpalaikiu periodu; 3) nepasiteisina, jeigu darbuotojams nesudarytos sąlygos realiai pamatyti, kaip etika veikia organizacijos veiklą (Nygaard ir kt., 2017). Siūlomi įvairūs nefinansinio skatinimo būdai, tik pabrėžiama, kad pirmiausia būtina pakeisti vertinimo principus. Jų pagrindas – etikos kodekso nuostatos, nes etikos kodeksas pats savaime laikomas vertinimo kriterijumi (Ryan, 2019).

Ypač pabrėžiami etikos kodekso kūrimo ir įgyvendinimo etapai. Kiekviename jų atlikti organizacijos veiksmai tiesiogiai lemia tolesnio etikos kodekso taikymo veiksmingumą ar užprogramuotas problemas. Pagrindiniais laikomi šie etapai: 1) etikos kodekso kūrimas; 2) etikos kodekso įtvirtinimas; 3) etikos kodekso vertinimas. Žinant, kaip etikos kodeksas buvo sukurtas, daug lengviau įvertinti jo veiksmingumą (Kaptein, 2015). Jei etikos kodeksas sukurtas neteisingai, tai yra viena iš priežasčių, kodėl darbuotojus sunku įtraukti į jo įgyvendinimo procesą (Messikomer ir kt., 2010). Daugelyje organizacijų etikos kodekso neveiksmingumo priežastis – jį sukūrus įtvirtinimo etapas yra nepakankamas arba visai praleidžiamas (Oladinrin ir kt., 2016; Withers ir kt., 2013). Taip prarandama galimybė suprasti, ar nuostatos yra teisingos, ar vertybės vis dar aktualios. Verta prisiminti, kad organizacijos tikslai atskleidžia jos misiją, kuri yra kintanti (Seilius, 1998). Kaip šie pokyčiai reiškiasi įgyvendinant etikos kodekso nuostatas, padeda nustatyti vertinimo etapus. Jį sudaro procesai, susiję su organizacijos darbuotojų kolektyvinių ir individualių savybių bei visuomenei teikiamos informacijos vertinimu, lyginant su etikos kodekso nuostatomis (Chrump, 2018).

Įvairios organizacijų etikos programos ir etikos kodeksai negali visiškai pašalinti neetiško elgesio galimybes, nes egzistuoja tam tikri išoriniai veiksniai, kurie nepriklauso nuo organizacijos veiklos, nors daro įtaką darbuotojų elgesiui (Kaptein, 2015). Tai: 1) verslo ir etikos suderinamumo klausimas; 2) etikos kodekso, kaip teisinės galios neturintio dokumento, savitumas. Pastebima, kad yra pernelyg sudėtinga apibrėžti organizacijų, kaip verslo dalyvių, elgesį, kuris vienu metu turi būti nukreiptas ir į verslo, ir į visuomenės tikslus (Withers, 2013; Guitierrez ir kt., 2016). Per pastaruosius du dešimtmečius įmonės socialinės atsakomybė ir įsipareigojimai gerokai išaugo: verslo rezultatai turi būti naudingi pelnui, žmonėms, planetai (Withers ir kt., 2013). Tačiau daugelis iššūkių tiesiog per dideli, kad organizacija juos galėtų išspręsti pati viena (Colaner ir kt., 2018).

Vyriausybė gali taikyti įvairias finansines paskatas, kurios galėtų padėti keisti visuomenės požiūrį ir neetišką elgesį nukreipti norima linkme (Nygaard ir kt., 2017; Ambec ir kt., 2016). Deja, Lietuvoje požiūris į verslą dažnai vis dar persunktas posovietinio mentaliteto: verslininkai laikomi kapitalistais, o siekti ekonominės naudos – vis dar smerktina (Vasiljevienė, 2006). Pabrėžiama, kad verslo lyderiai turi galimybę išsaugoti savo pozicijas, bet tik tarnaudami visuomenės gerovei (Muravjov, 2007). Etikos kodeksas kiekvienai organizacijai galėtų būti reali pagalba, padedant informuoti visuomenę apie savo etišką veiklą ir socialinius tikslus. Tačiau čia iškyla kita problema. Visų taisyklių ir įsipareigojimų pagrindas turėtų būti susitarimas (Nekrošiaus, 2004). Tačiau etikos kodekso atveju susitarimo objektas yra etiškas elgesys. Tai – viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl etikos kodekso negalima vadinti teisinio susitarimo rezultatu. Etikos kodeksas laikomas normatyviu, bet teisinės galios neturintiu organizacijos dokumentu. Bandytas „įstatymiškai“ vadovautis etikos kodekso nuostatomis suveikia neigiamai. Organizacija turi kitaip susitarti su darbuotojais

dėl moralinio įsipareigojimo. Pagrindas čia turėtų būti bendros etinės vertybės, kurios lemia darbuotojų tapatinimąsi su organizacija (Nygaard ir kt., 2017). Kartais gali atrodyti, kad etikos kodekso veiksmingumą mažina teisiųjų galių stoka. Tačiau šiandieninei teisei trūksta etikos, nes šiuolaikinės teisės pažangos sąlyga ir yra vertybių teisėje atsiradimas (Verbickas, 2018).

Nustatytos pagrindinės etikos tikslų įgyvendinimo kliūtys. Tai: 1) etikos infrastruktūros nebuvimas; 2) priešinimasis pokyčiams; 3) žinių trūkumas. Akcentuojama, kad etikos kodeksas, kaip dokumentas, nors ir atskleidžia susitarimų visumą, vienas pats neveikia ar nėra veiksmingas. Etikos kodekso funkciją apima visi organizacijos etikos tikslai. Jie gali būti įgyvendinti tik tada, kai organizacijoje sukurta visos organizacijos etikos infrastruktūra (Anghel-Licu, 2014). Etikos kodekso taikymas negali būti trumpalaikis tikslas. Tačiau tam, kad etiniai tikslai taptų ilgalaikiais, paprastai reikia didelių pokyčių visoje organizacijoje (Colaner ir kt., 2018). Didžiausia klaida vykdant pokyčius dažnai tampa nuoseklumo trūkumas (Wajszczuk ir kt., 2014), o didžiausia kliūtis – darbuotojų lojalumas senajai kultūrai (Nygaard ir kt., 2017). Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra neišvengiamas. Ne tik organizacijai, bet ir visuomenei reikia laiko, kad žmonės suprastų, jog siekdami bendros gerovės, jie užsitikrins ir savo asmeninių norų išsipildymą. A. Schweitzer'is (Šveiceris, 1989) primena, kad etinis sąmoningumas ugdomi lėtai, nes etikoje mąstymas visiškai priklauso nuo paties savęs. Organizacijos tampa priemonėmis, kurios padeda savo darbuotojams teigiamai keistis patiesiems (Berenbeim, 2018), tik reikia sukurti sistemą, kurioje būtų lengva tapti geru. Etiniai principai turi tapti pagrindine strategija, paremta aiškia organizacijos politika (Eplay ir kt., 2019). Priešingu atveju, „etika be politikos yra tuščia, o politika be etikos yra akla“ (Alakavuklar ir kt., 2018, p. 39). Kad šie procesai būtų veiksmingai organizuoti ir įgyvendinti, trukdo žinių trūkumas. Organizuojant etinius mokymus, neįmanoma skatinti sąmoningumo tik jį „pažadinant“. Tikslas – veiklos reformavimas, remiantis etiniu suvokimu. Neužtenka darbuotojų apmokyti, jie turi būti visiškai įtraukti į etikos plėtros veikloje procesą (Luabcke, 2010). Deja, Lietuvoje dažnai net neišsivaizduojama, kad etikos galima mokytis organizacijose. Būtent toks mokymasis padeda puoselėti teigiamą organizacijos kultūrą, o darbuotojams – įsitraukti į aktyvią veiklą ir natūraliai tapatintis su organizacija bei jos tikslais.

2. Empirinio tyrimo metodologija

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad etikos kodeksų taikymo problemas galima nustatyti tik *išsiaiškintus pagrindinius potencialių problemų šaltinius*. Kol kas neatlikta mokslinių tyrimų, kurie galėtų padėti minti būdu nustatyti problemas. Tai atskleistų pagrindines etikos kodeksų taikymo problemų priežastis ir leistų jas šalinti. W. H. Bishop'o (2001, p. 636) teigimu, „problemų diagnozė pačių problemų neišsprendžia, reikia nustatyti jų atsiradimo priežastis“. Tačiau, anot K. Kardelio (2002, p. 24), „rasti problemą yra sunkiau, negu ją išspręsti, nes pirmuoju atveju reikia vaizduotės, o antruoju – tik mokėjimo“. Tuo tikslu visa darbo medžiaga suskirstyta į tam tikras grupes, kurios susietos su potencialiais etikos kodeksų taikymo problemų šaltiniais.

Nuspręsta derinti kokybinį ir kiekybinį metodus. Taikant *kokybinį metodą* siekta išsiaiškinti, kaip įmonių vadovybė suvokia ir aiškina organizacijoje vykstančius reiškinius, susijusius su etikos kodekso taikymu. *Kiekybiniu metodu* siekta įvertinti, koks žemesniosios grandies darbuotojų skaičius supažindintas su etikos taikymu organizacijoje, kokių mastu skatinami etiški procesai, nustatomos ir sprendžiamos problemos. Manoma, kad etikos kodekso taikymo problemos visose organizacijose yra panašios, todėl įmonės atrinktos pagal panašius kriterijus, taigi nuspręsta taikyti kriterinę atranką. Būtent ši atranka paprastai taikoma, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų (Rupšienė, 2007, p. 31).

Tyrime dalyvavo trys verslo organizacijos, atrinktos, remiantis „Verslo žinių“ portalo skelbiamais duomenimis apie Lietuvos juridinius asmenis: organizacijų vadovams paskambinta ir pasiūlyta dalyvauti tyrime. Siekta, kad atrinktų įmonių vykdoma veikla būtų skirtinga, tad tyrime dalyvaujančių įmonių veiklos spektras apima gamybą, prekybą ir vežimo paslaugas. Organizacijų vadovai pageidavo konfidencialumo, todėl kiekvienai organizacijai suteiktas kodas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Tyrime dalyvaujančių organizacijų duomenys

Kriterijai / organizacija	X-1	X-2	X-3
Veiklos sritis	Gamyba	Prekyba	Vežimai
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 trukmė, metais	20	27	24
Vadovų vadovavimo patirtis, metais	20	27	18
Etikos kodekso taikymo patirtis, metais	2	3	1

Interviu pokalbyje dalyvavo po du darbuotojus iš kiekvienos organizacijos. Pirmiausia kalbėtasi su konkrečios organizacijos vadovu, vėliau – su administracijos darbuotoju, kuris atsakingas už etikos kodekso diegimo procesus. Abiem atvejais naudota ta pati iš dalies struktūrizuota anketa. Siekta: 1) gauti informaciją apie etikos kodekso kūrimo ir taikymo procesus net tik iš vadovo, bet ir iš kito administracijos darbuotojo; 2) sužinoti papildomų informacijos detalių; 3) nustatyti administracijos darbuotojo ir prieš tai vadovo pateiktos informacijos skirtumus. Interviu vyko sklandžiai, organizacijų patalpose. Pokalbis truko nuo 45 min. iki 1 val. 25 min. Siekiant apklausti visus organizacijos žemesniosios grandies darbuotojus, naudotos *anoniminės* anketos, kurios atspausdintos ir pateiktos įmonės vadovybei. Pastaroji žemesniosios grandies darbuotojams nurodė terminą, iki kada anketos turi būti užpildytos, ir vietą, kur jos turi būti atneštos. Taikant kiekybinį metodą surinkta informacija lengvai pritaikyta generalinei visumai. Metodų derinimas suteikė galimybę tos pačios informacijos tikslumą ir išsamumą patikrinti ją praplečiant apimties ir gylis aspektais.

3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Interviu pokalbis atskleidė, kad konkrečios įmonės respondentų atsakymai nagrinėjama klausimais suteikė tą pačią informaciją: beveik visais klausimais įmonių administracijos darbuotojai ne tik nuosekliai tęsė vadovų pateiktą poziciją, bet dažnai ją papildė tyrimui reikšmingomis detalėmis. Išaiškėjo, kad visose trijose organizacijose įmonių vadovybei kyla panašių etikos kodekso taikymo problemų (žr. 2 lentelę).

Interviu duomenų analizė atskleidė, kad visų problemų pagrindas – vadovybės padarytos klaidos įvairiuose etikos kodekso kūrimo ir taikymo etapuose. Kadangi neteisingai suprasta etikos kodekso veikimo metodika, organizacijose pasirinkti netinkami valdymo metodai, nepadėję suburti tokios organizacijos narių komandos, kuri vienodai suprastų etikos kodekso nuostatas ir jų laikydamasi profesionaliai siektų bendrų tikslų. Nenuosekliai taikytos motyvacinės priemonės, nepagrįstos objektyviais etikos vertinimo kriterijais. To pasekmė – vadovų lūkesčių nepateisinę rezultatai. Etikos žinių ir taikymo patirties trūkumas lėmė nusivylimą etikos kodekso galimybėmis. Organizacijų vadovai, patys nežinodami, kaip įgyvendinti etikos kodekso nuostatas, to tikėjosi iš žemesniosios grandies darbuotojų. Akivaizdu, kad vadovai negalėjo išvengti problemų, nes nežinojo, kaip būti tinkamu pavyzdžiu šioje srityje. Nustatytos problemos tiesiogiai susijusios organizacijų vidiniais procesais: 1) neveiksminga etikos kodekso veikimo metodika; 2) neteisingai pasirinktos ir taikytos valdymo priemonės; 3) vadovybės klaidos, padarytos įvairiuose etikos kodekso kūrimo ir taikymo etapuose.

Pokalbiai su įmonių vadovybe atskleidė ir tas etikos kodekso taikymo problemas, kurios nulemtos organizacijų veikiančių išorinių veiksnių. Neįmanoma eliminuoti jų įtakos, bet probleminių sričių nustatymas galėtų padėti objektyviai įvertinti aplinkybes ir ieškoti alternatyvių ar kompensacinių problemų sprendimo priemonių. Paaiškėjo ir tam tikros kliūtys, kurios neišvengiamos pradėjus koreguoti veiklos procesus, susijusius su ilgalaikiais organizacijų etikos pokyčiais (žr. 3 lentelę).

2 lentelė. Nustatytos problemos, susijusios su vidiniais organizacijų procesais

Problemų šaltinis: etikos kodekso veikimo programa	X-1	X-2	X-3
Organizacijos ir darbuotojų vertybinio suderinamumo nebuvimas			
Nesusikalbėjimas tarpusavyje, bendros pozicijos nebuvimas	V	V	V
Užduočių nevykdymas, didelė kontrolės našta vadovams		V	
Bendro tikslo nematymas, abejingumas etinėms problemoms	V	V	V
Diskurso nebuvimas			
Etikos kodekso nuostatų nesuvokimas	V	V	V
Neformalus diskursas, lemiantis konfliktus			V
Profesionalo savybių neskatinimas			
Atsakomybės vengimas, konkurencija, perdėtos emocijos		V	
Neteisingas darbų paskirstymas	V		V
Konfliktingos situacijos	V	V	V
Problemų šaltinis: valdymo priemonių specifika	X-1	X-2	X-3
Vertikalus komunikavimo modelis			
Darbuotojų grasinimai išeiti iš darbo	V		
Darbuotojų nenoras matyti ir kartu spręsti etikos problemas		V	
Darbuotojų nenoras siekti rezultatų	V		V
Vadovo pavyzdys			
Abejonės dėl etikos kodekso perspektyvų		V	
Nežinojimas, kaip įgyvendinti etikos kodekso nuostatas	V	V	V
Dėmesio etikos kodekso taikymui neskyrimas			V
Etišką elgesį motyvuojančių priemonių stoka			
Atsainus požiūris į darbą	V		
Bandymai pasisavinti įmonės turtą		V	
Komandinio darbo nebuvimas	V		V
Problemų šaltinis: etikos kodekso kūrimas ir įtvirtinimas	X-1	X-2	X-3
Darbuotojų nedalyvavimas etikos kodekso kūrimo procese			
Darbuotojų sąmoningumo stoka, jų nenoras naudotis etikos kodeksu	V		V
Darbuotojų atsisakymas dalyvauti įmonei svarbiose procesuose		V	
Nepakankamas dėmesys etikos kodekso įtvirtinimo procesams			
Etikos kodeksas nepadedą spręsti etinių problemų	V	V	V
Nevienodai suprantamos etikos kodekso nuostatos		V	
Etikos kodekso vertinimo procesų ignoravimas			
Darbą trukdantys tarpusavio santykių aiškinimosi procesai	V		
Darbuotojai neįžvelgia savo netinkamo elgesio įmonės atžvilgiu		V	
Darbuotojai nesusipažinę su pasikeitusiais organizacijos tikslais ir strategija		V	V

3 lentelė. Nustatytos problemos, susijusios su išoriniais veiksniais bei vidinėmis kliūtimis, kurios trukdo įgyvendinti etikos tikslus

Problemų šaltinis: išorinių veiksnių sudarytos aplinkybės	X-1	X-2	X-3
Verslo aplinkos įtaka ir pasekmės			
Nesąžininga konkurencija, 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 neturinio dokumento, įtaka			
Etikos pažeidimas nelemia įstatymo nevykdymo pasekmių	V		V
Problemų šaltinis: etikos kodekso įgyvendinimui kliūtys	X-1	X-2	X-3
Etikos infrastruktūros nebuvimas			
Etikos kodekso nepakankamumas	V	V	V
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams			
Ne formalių pokyčių, bet darbuotojų mąstymo keitimo poreikis	V		

Nuomonė, kad neįmanoma pakeisti tam tikrų darbuotojų požiūrio			V
Žinių trūkumas			
Etikos žinių ir jų taikymo patirties stoka, mokymų ir seminarų poreikis	V	V	V

Atlikus tik kokybinį tyrimą, nustatytas gautos informacijos vienpusiškumas. Kadangi surinkta informacija atskleidė tik įmonių vadovybės poziciją, buvo neaišku, kokia žemesnio lygmens darbuotojų grandies nuomonė analizuojamais etikos kodekso taikymo klausimais, kaip jie mato tas pačias situacijas ir kiek jiems jos atrodo aktualios. Čia padėjo kiekybinio tyrimo metodas. Kadangi būtent žemesniosios grandies darbuotojai sudaro didžiąją analizuotų organizacijų darbuotojų dalį, šios srities respondentų dalis nulėmė ir bendrą konkrečios organizacijos tyrime dalyvavusių darbuotojų skaičių (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Bendra respondentų apimtis

Respondentų dalis bendroje žemesniosios grandies darbuotojų apimtyje (%)			
Imties apibūdinimas ir procentinė dalis	X-1	X-2	X-3
(Anoniminių anketų apklausos dalyviai / bendras žemesniosios 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

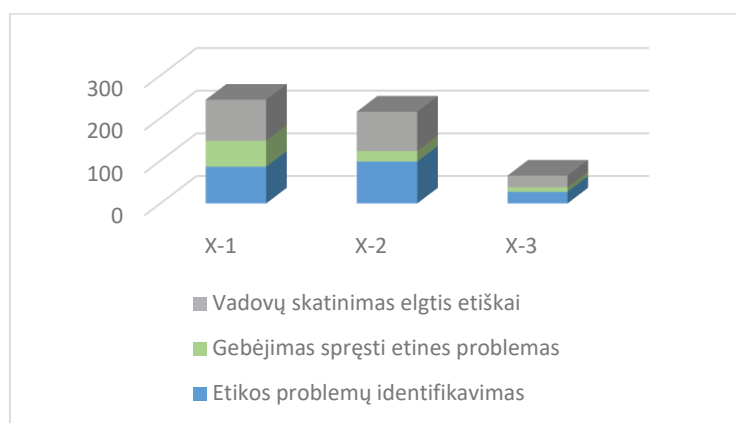
Žemesniosios grandies darbuotojų atsakymai, atliekant jų analizę, palyginti su vadovybės pateiktais komentarais. Taip siekta gautą rezultatą paaiškinti jį nulėmusiomis aplinkybėmis, t. y. priežastimis.

Įmonių vadovybė buvo atskleidusi, kad žemesniosios grandies darbuotojai *su etikos kodeksu nesupažindinti*. Vis dėlto įmonėje X-1 65 % visų atsakusių žemesniosios grandies darbuotojų nurodė, kad vadovai darbuotojams apie etikos kodekso nuostatas kalba. Įmonėje X-2 šie atsakymai sudarė 35 %. Tuo tarpu įmonėje X-3 visi respondentai patvirtino, kad jie nei žino apie etikos kodeksą, nei vadovai jiems kalba apie jo nuostatų taikymą. *Etikos kodekso poreikis* išreikštas taip: įmonėje X-1 – 53 %, įmonėje X-2 – 90 %, įmonėje X-3 – 27 % darbuotojų nurodė, kad etikos kodekso organizacijai reikia. Įmonės X-3 žemesniosios grandies darbuotojų atsakymai sudomino tuo, kad organizacijoje, kurioje nė vienas darbuotojas nežino nei apie etikos kodeksą, nei apie jo nuostatas, atsiranda žmonių, kurie akcentuoja etikos kodekso reikalingumą. Būtent šioje įmonėje (X-3) gana aktyviai veikia neformalios grupės, turinčios savo lyderius. Panašu, kad ne visiems tai tinka, todėl etikos kodekso poreikį galėjo sukelti bendros tvarkos ir motyvacijos stygius. Pateikiami suvestiniai šių rezultatų duomenys, iliustruojantys, koks yra tiesioginių vadovų pastangų informuoti darbuotojus apie etikos kodekso nuostatas ir jo poreikį organizacijose ryšys (žr. 1 pav.).

Įmonėje X-1 86 % apklaustų darbuotojų *darbe kyla etikos problemų*; 61 % darbuotojų žino, kaip jas spręsti: didžioji darbuotojų dalis (26 %) kreipiasi į savo darbo vadovą, kiti (3 %) tariaisi su kolegomis, dar kiti (14 %) kreipiasi į įmonės direktorių. Įmonėje X-2 net 98 % darbuotojų darbe kyla etikos problemų: maždaug 25 % darbuotojų žino, kaip tas problemas spręsti, kai kurie (8 %) kreipiasi į savo darbo vadovą, didžioji dalis (17%) – į įmonės direktorių. Abiejų minėtų įmonių apklausos rezultatai atskleidė, kad darbuotojai geba kasdienėje veikloje išvelgti etines problemas, bet nė vienas nepaminėjo, kad jas spręsti padeda etikos kodeksas. Pagrindinė išėitis, kurią renkasi darbuotojai, ypač įmonėje X-2, yra problemų „perkėlimas“ įmonės vadovybei. Tikėtina, kad šios įmonės darbuotojų konfliktinės situacijos kontroliuojamos ir taip įmonės direktoriaus prevenciškai suvaldomos. Būtent jis savo komentaruose akcentavo pernelyg didelį kontrolės poreikį darbuotojų veikloje. Grįžtant prie etinių problemų nustatymo, čia labai išsiskyrė įmonės X-3 apklausos rezultatai: tik 27 % darbuotojų pažymėjo minėtų problemų buvimą ir tik 11 % nurodė, kad žino, kaip jas



1 pav. Etikos kodekso poreikis ir aplinka



2 pav. Etinių problemų sprendimą sąlygojantys veiksniai

spręsti. Spręsdami problemas šioje įmonėje didžioji dalis darbuotojų pasitelkia savo įgūdžiais ir tik 1 darbuotojas kreipiasi į įmonės direktorių. Pabendravus su šios įmonės vadovybe paaiškėjo, kad etikos problemų kasdienėje veikloje yra apstu. Tačiau panašu, kad tik nedaugelis darbuotojų jas apskritai išvelgia. Pateikti suvestiniai duomenys iliustruoja vadovų etiško elgesio skatinimo ir darbuotojų gebėjimo išvelgti bei spręsti organizacijose kylančias etines problemas tarpusavio ryšys (žr. 2 pav.).

Bandant analizuoti, kaip darbuotojus veikia vadovų pavyzdys, pirmiausia verta prisiminti, kaip patys vadovai save pozicionuoja etikos kodekso taikymo atžvilgiu. Visi įmonių vadovai paminėjo, kad gilintis į etikos kodekso taikymo procesus jie neturi nei laiko, nei kompetencijos. Nemažai įmonės X-1 darbuotojų (14 % visų apklaustųjų), susidūrę su etikos problemomis, kreipiasi į įmonės direktorių. Pastarasis, matydamas, kad jam trūksta kompetencijos, viliasi, jog jam padės išorinis specialistas. Panaši situacija ir įmonėje X-2: kilus problemoms, jas spręsti deleguojama direktoriui, į kurį kreipiasi net 17 % visų apklaustųjų; šiuo atveju direktorius netiki, kad padėti galėtų išoriniai specialistai, abejoja ir etikos kodekso veiksmingumu. X-3 įmonės darbuotojai nelabai suvokia, kas yra tas etikos kodeksas, sunkiai išvelgia etines problemas, niekur nesikreipia joms esant (išskyrus vienintelį darbuotoją). Šios įmonės direktorius akcentavo, kad organizacijos veikloje yra daug svarbesnių dalykų, nei etikos kodekso taikymas. Vadovų požiūrį į

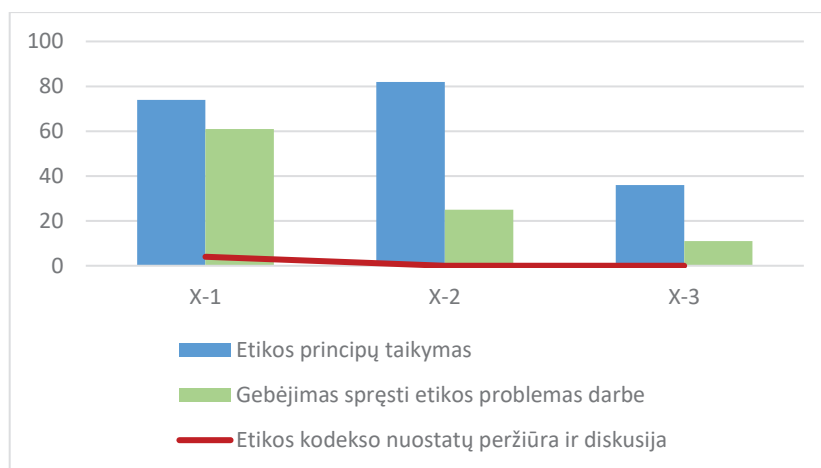
etikos kodekso taikymą rodo ir tai, kiek apie jį kalba savo darbuotojams. Apklausos rezultatai atskleidė, kad įmonių X-1 ir X-2 darbuotojai informaciją girdi skirtingai (65 % ir 35 %), tuo tarpu įmonės X-3 vadovybė apie tai iš viso nekalba (0 %). Analizuojant organizacijose taikomų *motyvacinių priemonių veiksmingumą*, išsiskyrė įmonių žemesniosios grandies darbuotojų atsakymai, susiję su tuo, kaip jie suvokia vadovų pastangas motyvuoti etišką elgesį organizacijoje. Įmonėje X-1 vadovybė nurodė, kad netaiko jokių motyvuojančių priemonių, nors net 96 % visų apklaustų darbuotojų teigė, kad vadovai skatina juos etišškai elgtis. Įmonės X-2 vadovybė minėjo, kad vertinami ne tik darbuotojų rezultatai, bet ir jų iniciatyvumas klientų atžvilgiu: 92 % apklaustųjų mano, kad vadovybė juos skatina etišškai elgtis. Kalbant apie įmonę X-3 verta paminėti vadovybės pateiktus komentarus, akcentuojančius: dėmesį kiekvienam darbuotojui, duoto žodžio svarbą, finansinį skatinimą už iniciatyvias idėjas. Bet būtent šioje įmonėje tik 27 % visų apklaustųjų nurodė, kad skatinamas etiškas elgesys. Įmonių X-1 ir X-2 vadovybė su darbuotojais kalbasi etikos kodekso nuostatų taikymo temomis tiek, kad jie, nors menkai supažindinti su etikos kodeksu, suvokia jo poreikį. Tikėtina, kad taip jaučia vadovų etiško elgesio skatinimą. Tuo tarpu įmonės X-3 vadovas daug laiko skiria pabendrauti su kiekvienu darbuotoju atskirai, bet greičiausiai kalbasi ne apie etikos kodekso nuostatas. Akivaizdu, kad kiekvieno darbuotojo elgsenos kreipimas tik į asmeninį savo svarbos suvokimą nesudaro bendros organizacijos vertybių sistemos pagrindo.

Analizuojant klausimus, susijusius su praktiniu etikos kodekso taikymu kasdienėje veikloje, pirmiausia remiamasi vadovybės komentarais. Jų teigimu, įmonėje X-1 kasdien vyksta susirinkimai, kur minimos etikos kodekso taikymo nuostatos, todėl net 74 % apklaustų žemesniosios grandies darbuotojų nurodė, kad kasdieniame darbe jie laikosi etikos principų. Įmonės X-2 vadovybė pabrėžė, kad etikos kodekse yra ieškoma atsakymų į kasdien veikloje iškylančius etinius klausimus, deja, atsakymų nerandama. Apklausoje dalyvavę žemesniosios grandies darbuotojai nurodė, kad net 82 % jų darbe taiko etikos principus. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad minėta įmonė (X-2) etikos taikymo klausimus sprendžia jau trejus metus (įmonė X-1 – tik dvejus). Kaip pabrėžė įmonės X-2 vadovybė, „diskutuojama, bet neakcentuojama, kad tai yra būtent etikos kodekso taikymo klausimai“, siekiama „vieningų veiksmų ir požiūrio kasdieniauose darbuose“. Išanalizavus įmonės X-3 vadovybės ir žemesniosios grandies darbuotojų atsakymus, dėl etikos kodekso nuostatų taikymo matomos panašios tendencijos. Šios įmonės vadovybė nurodė, kad etika prisimenama tik tada, „kai kyla problemų dėl etinių dalykų“. Žemesniosios grandies darbuotojai (36 %) nurodė, kad darbe laikosi etikos principų. Analizuojant etikos kodekso nuostatų veiksmingumo peržiūros procedūras apibūdinančius atsakymus paaiškėjo, kad įmonėje X-1 4 % darbuotojų minėtas procedūras taiko. Tuo tarpu įmonėse X-2 ir X-3 šie rezultatai lygūs nuliui. 3 paveiksle pavaizduota, kiek darbuotojų konkrečioje įmonėje taiko etikos nuostatas savo darbe ir kaip įmonei pavyksta išspręsti etines problemas, esant (arba nesant) konkrečioms etikos kodekso nuostatų peržiūros procedūroms.

Taikant kiekybinį metodą patvirtinta, kad žemesniosios grandies darbuotojai seka vadovybės pavyzdžiu: sprenddami etines problemas, etikos kodekse jie ne visada suranda atsakymus ar jų ten net neieško (2, 3 pav.). Priežastis – etikos kodekso nuostatos neatitinka realių poreikių. Vertybių suderinamumo ir diskurso nebuvimas užprogramuoja žemesniosios grandies darbuotojų nesusiklabėjimą, abejingumą ar neprofesionalų elgesį, kilus etinėms problemoms. Šių problemų mastas verčia ieškoti sprendimų, todėl žemesniosios grandies darbuotojai akcentuoja etikos kodekso poreikį (1 pav.). Nežinodami įmonės tikslų ir veiklos strategijos, jie neturi bendros pozicijos, nesuvokia savo veiksmų poveikio bendriems rezultatams. Žemesniosios grandies darbuotojai nedalyvauja sistemškai įgyvendinant etikos kodekso nuostatas, nes vadovybė nežino, kaip šiuos procesus tinkamai organizuoti ir valdyti.

Nors tyrime dalyvavusių įmonių patirtis etikos kodekso taikymo procesuose skiriasi, nustatytos problemos yra susijusios su panašiomis klaidomis tose pačiose srityse. Pateikiame rekomendacijų, kaip koreguoti problemines sritis, žymėdami įmonių, kurioms tai aktualu, kodus.

- būtina sukurti etiškos organizacijos modelį ir jį orientuoti kuriant etikos kodekso nuostatas (X-1; X-2; X-3);
- būtina įtvirtinti bendru susitarimu pagrįstą procesą – diskursą, tai taptų pagrindine bendradarbiavimo sąlyga (X-1; X-2; X-3);



3 pav. Etikos nuostatų taikymo sąlygos ir rezultatai

- būtina ugdyti kiekvieno darbuotojo profesionalumą, skatinant tapatinimąsi su organizacijos tikslais, įsipareigojimu visuomenei (X-1; X-2; X-3);
- autoritarines nuostatas komunikacijos procese keisti paternalistinėmis, konfrontaciją – bendradarbiavimu (X-1);
- komunikacijos procese taikomą kontrolę ir reguliavimą kreipti į savikontrolę ir savireguliaciją, griežtos tvarkos atmosferą – į stebėseną paremtą lyderystę (X-2);
- bendraujant asmeniniai interesai turėtų būti derinami su organizacijos tikslais (X-1; X-3);
- esminiu konfliktų sprendimo kriterijumi turi tapti bendro tikslo viršenybė (X-1; X-2; X-3);
- vadovas, įgyvendindamas įmonėje etikos kodekso nuostatas, turi tapti pavydžiu visiems organizacijos darbuotojams (X-1; X-2; X-3);
- veiksmingos motyvacinės atlygio sistemos sukūrimo pagrindą turi sudaryti bendri vertinimo principai, paremti etikos kodekso nuostatomis (X-1; X-2; X-3);
- etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo ir jo nuostatų veiksmingumo peržiūros procesuose turi dalyvauti visi organizacijos darbuotojai (X-1; X-2; X-3);
- būtina įvertinti esamą valdymo struktūrą, siekiant nustatyti jos silpniausius grandis, tam būtina atlikti organizacinės kultūros tyrimą ir apibrėžti silpniausius grandis (X-2; X-3);
- sukūrus etikos kodeksą, būtina aptarti jo nuostatas, siekiant išvengti dviprasmiškumo ir neadekvataus vertinimo (X-1; X-2; X-3);
- etikos kodekso nuostatos turi būti aktyviai taikomos, bet orientuotis reikėtų ne į nuobaudas, o į prevencines priemones, kurios motyvuoja etiškai elgtis (X-2; X-3);
- organizacija savo veiksmais turi orientuotis į etikos kodeksą, kuris sukurtas, atsižvelgiant į organizacijos poreikius, o ne etikos kodeksas – į organizaciją (X-1; X-2; X-3);
- būtina periodiškai peržiūrėti ir koreguoti etikos kodekso nuostatas, siekiant adekvačiai vertinti pokyčių aktualijas (X-1; X-2; X-3);
- rekomenduojama dalyvauti socialiniuose projektuose ir programose, kurios būtų susietos ne su reklama, o su: 1) aukštesnių organizacijos tikslų išsikėlimu; 2) visuomenės nuomonės apie verslo funkcijas keitimu; 3) valdžios dėmesio visuomenei aktualioms sritims skatinimu; 4) darbuotojų tapatumo su visuomeniška organizacija didinimu (X-1; X-2; X-3);
- rekomenduojama įprasminti etikos kodeksą, akcentuojant ne jo juridinę galią, o vertybes, pabrėžiant tai, kad: 1) kodekso nuostatos sukurtos visų įmonės darbuotojų; 2) jos yra tapusios visos įmonės veiklos ašimi (X-1; X-2; X-3);

- būtina sukurti visos organizacijos etikos infrastruktūrą, kur etikos kodeksas funkcionuotų 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);
- būtinos sisteminės etinių mokymų programos, susiejančios visų grandžių darbuotojų žinias ir praktinius įgūdžius (X-1; X-2; X-3).

Išvados

Išanalizavus trijų tyrime dalyvavusių organizacijų etikos kodeksų taikymo specifiką, nustatytos problemos visose galimuose jų atsiradimo šaltiniuose: etikos kodekso veikimo metodikoje; taikant vadybos priemones; etikos kodekso kūrimo, įtvirtinimo ir peržiūros etapuose. Atskleistos ir tos etikos kodekso taikymo problemos, kurios yra nulemtos neišvengiamų išorinių veiksnių bei vidinių kliūčių. Nustatytos problemos atskleidžia literatūros analizėje pateiktus ryšius su veiklos procesais ir taikymo metodais, nurodo padarytas klaidas įvairiuose etikos kodekso įgyvendinimo etapuose. Lyginant organizacijas, skiriasi ne pačios problemos, bet organizacijų vadovybės gebėjimas jas suvokti ir atitinkamai reaguoti. Nuo to priklauso žemesniosios grandies darbuotojų etikos supratimas ir jų veiksmai, susiję su etikos nuostatų taikymu kasdienėje veikloje.

Literatūra

- Adelstein, J. Cleg, S. (2016). Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 138, No. 1, p. 53–66. Prieiga internete: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2581-9>> [žiūrėta 2019-07-07].
- Alaklavuklar, O. N., Alamgir, F. (2018). Ethics or Resistance in Organizations: A Conceptual Proposal. *Journal of Business and Ethics*, No. 149, p. 31–43. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail/detail?vid=21&sid=2661cca3-b052-46e1-ba08-0cfe5e663778%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=129491985> [žiūrėta 2019-10-19].
- Andrescu, 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. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail?vid=51&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=97635549&db=bth> [žiūrėta 2019-11-03].
- Anghel-Lluc, E. R. (2014). A theoretical model of code of ethics conceptualizes from companies' public disclosures on ethics. *Accounting & Management Information Systems*, Vol. 13, No. 1, p. 111–158. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=61&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=97112555> [žiūrėta 2019-11-03].
- Baranova, J. (2002). *Etika: filosofija kaip praktika*. Vilnius: Tyto alba.
- 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. Prieiga internetu: <<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>> [žiūrėta 2019-11-03].
- Bishop, W. H. (2013). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *Journal of Business Ethics*, No. 118, p. 635–637. Prieiga internete: <<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4394/article/10.1007/s10551-013-1618-1>> [žiūrėta 2019-10-08].
- 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. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=3&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bsu&AN=132003321> [žiūrėta 2019-11-03].
- Crump, R. (2015). Eye of the beholder. *Financial director*. (2018). Vol. 9, p. 22–25. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=45&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103> [žiūrėta 2019-11-03].
- Čiegis, R. (2004). *Ekonomika ir aplinka. Subalansuotos plėtros valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas.
- Eplay, N., Kumar, A. (2019). How to design an Ethical Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 97, No. 3, p. 144–150. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/ehost/detail/detail?vid=1&sid=2ff0d52c-d60a-4eece-a1a5>

- c9ab62760e90%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=135981996&db=bth> [žiūrėta 2019-11-04].
- Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Adamonienė, R., Valickis, A., Sudnickas, T., Raišienė, A. G., Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Adamonienė, R., Valickas, A., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius.
- 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. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Reficco/publication/280627159_Configuration_and_Development_of_Alliance_Portfolios_A_Comparison_of_Same-Sectorand_Cross-Sector_Partnerships/links/55bffca608ae9289a09b658b/Configuration-and-Development-of-Alliance-Portfolios-A-Comparison-of-Same-Sector-and-Cross-Sector-Partnerships.pdf [žiūrėta 2019-07-02].
- 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. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=40&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=111480239 [žiūrėta 2019-11-04].
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JEDUX leidykla.
- Kirk, N. (2019). Strong Ethics, Strong Business. *Journal of Property Management*, Vol. 84, No. 3, p. 46–47. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=78&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=136668705 [žiūrėta 2019-11-03].
- Lietuvos įmonių katalogas. (2019). *Verslo žinios*. Prieiga internete: <https://rekvizitai.vz.lt/imoniu-paieska/> [žiūrėta 2019-07-05].
- Luabeke, 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. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3846/bme.2010.10> [žiūrėta 2019-07-18].
- Mažylė, J. (2009). Žiniasklaida ir visuomenė. Teisės ir etikos normų taikymas Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos kodekse. *Informacijos mokslai*, Nr. 51, p. 102–123. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168001715/J.04~2009~1367168001715.pdf> [žiūrėta 2019-10-04].
- 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. Prieiga internete: https://www.nasmm.org/press/NASMM_Code_of_Ethics_Journal_of_Business_Ethics_Aug2010.pdf [žiūrėta 2019-07-03].
- Muravjov, S. (2007). *Verslo etikos kelrodė*. Vilnius: Eugrimas.
- Nekrošius, E. (2004). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- 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. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=28&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=125205777&db=bsu [žiūrėta 2019-11-05].
- 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. Prieiga internete: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/embeddedness-of-codes-of-ethics-in-construction-organizations-o5PSk3mVZD> [žiūrėta 2019-07-08].
- 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. Prieiga internete: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_11.pdf [žiūrėta 2019-07-21].
- Pruskus, V. (2003). *Verslo etika. Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
- Ryan, B. (2019). Prosperity: Better Business Makes the Greater Good. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 29, No. 4, p. 545–549. Prieiga internete: 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 [žiūrėta 2019-07-11].
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėdos universitetas.
- Šveiceris, A. (1989). *Kultūra ir etika*. Vilnius: Mintis.
- Vasiljeviene, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Verslo etikos centras.
- Verbickas, M. (2018). Psichoanalizės reikšmė socialinių formų pažinimui. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 10 (1), p. 98–107. Prieiga internete: PB.pdf?sequence=1&isAllowed=> [žiūrėta 2019-06-30].
- 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. Prieiga internete: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9275-2> [žiūrėta 2019-06-01].

- Wajszczyk, P. (2014). Ethical Development of Professional Image in Professional Codes of Engineering Ethics. *Etyka w Życiu Gospodarczym*, Vol. 17, No. 3, p. 139–147. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=11&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bsu&AN=99221180> [žiūrėta 2019-06-12].
- 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. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=96&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=133208390&db=bth> [žiūrėta 2019-06-23].
- Zachary, M. K. (2017). Labor Law – ethics, codes of conduct, and just cause discharge. *Supervision*, Vol. 78, No. 9, p. 20–25. Prieiga internete: <ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=26&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=124794481> [žiūrėta 2019-11-06].

THE IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN THE APPLICATION OF CODES OF ETHICS IN ORGANISATIONS

VIRGINIJA RAMAŠAUSKIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

This work examines a very relevant topic, the identification of issues that usually arise during the adaptation of a code of ethics in various business organisations. The aim of the work, which is to provide recommendations and guidelines not only to help identify problems but also to solve them throughout the adoption process in the organisation, has been achieved. It consists of three main parts.

The first part analyses the purpose of a code of ethics, its mode of operation, and its relationship with other organisational tools. In the second part, the research methodology and the motives behind its choice are explained. The third part presents the results of the research, which reveals the main issues that emerge during the implementation of a code of ethics in specific organisations.

The study was carried out in three Lithuanian business organisations which engage in different activities. It revealed that in all three organisations, corporate management faced similar problems with regard to the implementation of a code of ethics. Firstly, problems in adopting a code of ethics that were identified were conditioned by mistakes made by management in various stages of the creation and adaptation of a code of ethics. Because of the mistaken understanding of the mode of operation of a code of ethics, improper methods were chosen for the management of the organisations. These methods did not support the creation of a proper team of members of the organisation who could understand the provisions of a code of ethics in the same way, and who could aim at common professional goals. Motivational tools which were applied without any consistent system were not based on objective criteria in the estimation of ethics. The consequence of these processes were results that did not meet the leaders' expectations. The lack of ethical knowledge and its practical adoption initiated disappointment in the abilities of the code of ethics. The leaders of organisations who did not know themselves how to apply the provisions of a code of ethics expected it to be done by junior staff. Evidently, the leaders did manage to avoid problems, because they knew how to offer a suitable example in this field. The staff do not take part in the systematic implementation of the provisions of the code of ethics, since management do not know how to properly organise and manage these processes. Thus, the lack of a common ethical infrastructure in organisations led to the inadequacy of the code of ethics as an instrument for creating and maintaining ethics.

The evaluation of a code of ethics is part of the day-to-day processes of business organisations. Thanks to this, it is possible to spot flaws in the code of ethics and mistakes in its application process, and to identify problems and causal relationships. Adjusting to problem areas is one of the key conditions for any organisation in order to evolve and grow according to its potential and ever-changing conditions. These processes require ethical knowledge and its consistent application. Only then can change be expected: in the consciousness of the individual, in the organisation, and in society.

Recommendations are provided for avoiding issues in the application of a code of ethics.

KEY WORDS: *code of ethics, organisation, identification, issue.*

JEL CLASSIFICATION: J 17, M14.

Gauta: 2020-01-03

Priimta: 2020-01-16

Pasirašyta spaudai: 2020-01-30