

## Nesąžiningo elgesio raiška darbovietėje: gamybos įmonės atvejis

Straipsnyje teoriniu aspektu analizuojami nesąžiningo elgesio veiksniai; pristatomi atlikto pilotinio tyrimo apie darbuotojų nesąžiningą elgesį gamybos įmonėje rezultatai. Tyrimui atlikti naudotas Tartu universitete parengtas klausimynas apie nesąžiningą elgesį darbovietėje. Nesąžiningas elgesys tirtas medicinos, švietimo srityse, tačiau menkai nagrinėtas Lietuvos gamybinėse įmonėse. Kaip matyti iš darbuotojų nesąžiningo elgesio tyrimo rezultatų, tokie veiksniai kaip *menkas darbo užmokestis, nuobodulys darbovietėje* bei *kerštas dėl patirto neteisingumo* daro įtaką gamybos įmonės darbuotojų nesąžiningo elgesio pasireiškimui darbovietėje.

**Raktiniai žodžiai:** neetiškas elgesys, nesąžiningas elgesys, nesąžiningo elgesio motyvai ir veiksniai.

The article analyses factors of dishonest behaviour, its manifestation in the workplace and the results of a pilot study on employee dishonesty carried out in a manufacturing company. The factors of dishonest behavior are analysed theoretically. The research was done using a questionnaire, prepared by Tartu University about dishonest behavior in the workplace. Dishonest behaviour has been researched in the fields of medicine and education, but still poor investigation has been made in manufacturing companies of Lithuania. The survey results have displayed that three influential factors – *boredom, low pay* and *revenge to injustice* – have impact on employee dishonest behavior in the workplace.

**Keywords:** unethical behavior, dishonest behavior, influential motives and factors.

### Įvadas

Versle neetiškas ir nesąžiningas elgesys kuria netikrumo būseną, kuri kelia riziką įmonės sėkmei. Įmonėje vykstantys procesai tampa sunkiau suvaldomi ir nuspėjami, ir tai reikalauja papildomų pastangų, laiko ir finansinių išteklių. Dėl nesąžiningo elgesio įmonėje gali sutrikti tiekimo grandinės, padidėti nekokybiškos produkcijos tikimybė, didėti darbuotojų kaita, mažėti motyvacijos laipsnis, pasitenkinimas dar-

bu, darbo našumas. Taip pat dėl neetiško, nesąžiningo jų atžvilgiu elgesio gali būti prarandami įmonės klientai. Etiškumas ypač svarbu egzistuojant tarptautiniams santykiams, kadangi tuomet privalu žinoti ir kitos kultūros aspektus, nes tai tiesiogiai veikia sandorius tarp įmonių ar ryšius su vietine populiacija.

Etikos ir sąžiningumo darbovietėje problemos gana aktualios verslo sektoriuje, kadangi visus nesąžiningo bei neetiško elgesio veiksmus galima paversti realiais,

---

Paulius BARAKŪNAS – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto bakalauras. Adresas: Sukilėlių pr. 65-41, Kaunas, Lietuva. Tel.: 8 673 19769. El. paštas: paulius.barakunas@gmail.com.

Nijolė PETKEVIČIŪTĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto profesorė. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas, Lietuva. Tel.: 8 37 327855. El. paštas: n.petkeviciute@evf.vdu.lt.

materialiais įmonių nuostoliais. Ši problema reikalinga ypatingo, koncentruoto dėmesio, kadangi vadovai gali net neįtarti, jog darbuotojas sąmoningai elgiasi nesąžiningai, siekdamas sau naudos ar keršydamas įmonei. Organizacijų vadovams svarbu ne tik profesinės darbuotojų žinios, bet ir jų moralinės nuostatos bei ugdymas. Tai suvokdamas, vadovas sugebėtų efektyviau valdyti konfliktus, spręsti tiek vidines, tiek išorines su žmogiškaisiais ryšiais susijusias problemas. Tinkamas moralės suvokimas ir vertinimas skatintų ir darbuotojus elgtis moraliai, tada sumažėtų sutrikimų, priklausančių nuo žmogiškųjų veiksnių, rizika. Be to, tai pasitarnautų ir geram įmonės įvaizdžiui, pagerintų ryšius su visuomene, įmonė taptų patrauklesnė ir patikimesnė vartotojams, investuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims

Mokslinėje literatūroje esama teorijų ir tyrimų apie bendrąjį etiškumą ir sąžiningumą, tačiau egzistuojantys mokslinių tyrimų duomenys labiau atspindi abstrakčius veiksnius, turinčius įtakos nesąžiningam elgesiui. Taip pat šios srities tyrimais labiau siekiama nustatyti, kokios nesąžiningumo rūšys egzistuoja, o tyrimų apie organizacijų bei darbuotojų nesąžiningo elgesio motyvus ir konkrečius veiksnius pasigendama.

Šio **straipsnio tikslas** – apibrėžti neetiško ir nesąžiningo elgesio pasireiškimą teoriniu aspektu ir pristatyti praktinio tyrimo gamybos įmonėje rezultatų analizę.

Tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

- Atskleisti nesąžiningo elgesio pasireiškimo motyvus ir veiksnius teoriniu aspektu.
- Atlikti tyrimą pagal parengtą metodiką.
- Išanalizuoti gamybos įmonėje atlikto tyrimo rezultatus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa. Anketinė apklausa atlikta naudojant standartizuotą klausimyną, kuris adaptuotas gamybos įmonei. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojantis Microsoft Excel programa.

## Neetiško ir nesąžiningo elgesio samprata

Etiško elgesio sąvoka turi platesnę reikšmę nei vien tik nesąžiningas elgesys. Etiškas elgesys apima visą elgesio spektrą, įskaitant sąmoningą ir nesąmoningą neetišką elgesį. Pagrindinė neetiško elgesio charakteristika yra savo interesų siekimas, neatsižvelgiant į nusižengimus priimtoms normoms ir taisyklėms, be to, į neetišką elgesį turi būti žvelgiama ne iš jį atliekančio asmens pozicijų, o iš asmenų, į kuriuos jis yra nukreiptas, pavyzdžiui, darbuotojų, klientų, vadovybės, investuotojų ir kt. pozicijų (Kaptein, 2008). Nesąžiningas elgesys ar sukčiavimas suteikia jį atliekančiam veikėjui asmeninės naudos, tačiau pažeidžiamos visuomenėje priimtoms taisyklės ir normos (Shu, Gino, Bazerman, 2011). Identifikuoti nesąžiningą elgesį sudėtinga dėl to, kad gali, daugiau ar mažiau, skirtis tokio elgesio laipsnis, priklausomai nuo motyvų ar kitų charakteristikų (Scott & Jehn, 2003). Nesąžiningu elgesiu šiame straipsnyje laikomas toks elgesys, kuomet nesąžiningai besielgiantis asmuo pilnai žino ir suvokia savo veiksmų pasekmes ir jais siekia sau naudos, tačiau nesąžiningu elgesiu galima siekti naudos ir klientams, įmonei ar bendradarbiams (Ashforth, Anand, 2003; Umphress, Campbell, Bingham, 2010).

Neetišką elgesį, kuriuo siekiama naudos organizacijai, galima pavadinti organizaciniu nesąžiningumu, o jis skiriasi

nuo darbuotojų nesąžiningumo. Organizacinis nesąžiningumas apibrėžiamas kaip nuolatinis sukčiavimas, nesąžiningo elgesio skatinimas (Cialdini, Petrova, Goldstein, 2004), o darbuotojų nesąžiningas elgesys yra smerkiamas įmonės. Organizacinis nesąžiningumas yra labiau kolektyvinis reiškinys, kurį lemia organizacijos kultūra. Kitas svarbus nesąžiningo elgesio aspektas yra tas, kad nesąžiningai besielgiantys darbuotojai pilnai suvokia savo elgesio pobūdį, o kad elgiasi neetiškai, gali ir nesuvokti (Kaptein, 2008). Taigi nesąžiningas elgesys yra panašus į apgaulingą elgesį arba sukčiavimą, kadangi į šiuos veiksmus tiesiogiai įtraukiamas darbuotojo sąmoningumas (Grover, 1993; Scott, Jehn, 2003; Shu et al., 2011). Nesąžiningas elgesys gali būti specialiai nukreiptas į tam tikrą sritį, pavyzdžiui, nesąžiningas elgesys klientų atžvilgiu yra vadinamas paslaugų sabotazu (Harris, Ogbonna, 2012), tai reiškia, kad toks elgesys yra valinga organizacijos narių praktika teikiant paslaugas. Darbo vietos sabotžas yra valinga destrukcija ir darbo aplinkai, technikai bei kitam vertingam įmonės turtui daroma žala siekiant sudaryti nuostolių įmonei (Analoui, 1995).

Sabotžas gali ir nebūti traktuojamas kaip nesąžiningas elgesys. Tai priklauso nuo jo motyvo, pavyzdžiui, sabotžas savo paties atžvilgiu nėra laikomas nesąžiningu elgesiu (Jaakson, Masso, Vadi, 2013), kadangi nepaliečiami kiti asmenys.

Neetiškas elgesys apima abu kitus reiškinius: sabotžą ir nesąžiningą elgesį. Tik tam tikrais atvejais neetiškas elgesys gali būti nesąmoningas, – neetiškai besielgiantis asmuo nesupranta, kad elgiasi neetiškai. Nesąžiningas elgesys, kaip išskiria kai kurie autoriai (Jaakson, Vadi, 2013), visada yra sąmoningas, asmuo suvokia, jog, siekdamas sau naudos, elgiasi nesąži-

ningai. Vadinasi, nesąžiningas elgesys negali būti nukreiptas į save. Sabotžas gali būti nukreiptas ir į kitus asmenis, ir į save, tačiau šis veiksmas taip pat yra sąmoningas ir puikiai suvokiamas jį atliekančio individo.

Pastebėtina, kad sabotžas yra traktuojamas kaip nesąžiningas elgesys, kadangi asmuo, atlikdamas tokį veiksmą, taip pat gauna naudos. Sabotuojantis asmuo patiria psichologinį pasitenkinimą, pakyla jo savivertė kolegų akyse, jei šie tam pritaria (Harris, Ogbonna, 2006, 2012). Asmuo gali įgyti aukštesnę statusą savo grupėje ar net gali būti laikomas didvyriu (Jaakson, Masso, Vadi, 2013).

*Nesąžiningo elgesio teorijos.* Kai kurie autoriai (Kish-Gephart, Harrison, Trevino, 2010) išskiria tris galimas priežastis, lemiančias nesąžiningą elgesį. Šios priežastys gali būti trejopos prigimties ir aprašomos trijų teorijų (Kidder, 2005).

- *Individas.* Ši teorija remiasi žmonių asmeninėmis savybėmis ir teigia, kad tam tikros asmeninės žmogaus savybės sukelia atitinkamą neetišką elgesį.
- *Etinės problemos.* Vadinamoji agento teorija, kuri akcentuoja asmens oportunistinės elgsenos raišką, kuomet jis nebus stebimas ar kontroliuojamas.
- *Organizacinė aplinka.* Tai socialinio kontrakto teorija, pagal kurią, asmuo, nors ir būdamas sąžiningas ir doras, elgsis priešingai tik tuomet, kai bus pažeistas sudarytas psichologinis kontraktas.

Kiti autoriai (Jaakson, Vadi, 2013) siūlo įvardyti konkrečius nesąžiningą elgesį lemiančius motyvus. K. Jaakson ir M. Vadi (2013), remdamosi E. Scott ir K. A. Jehn (1999) tyrimais, išskiria tris pagrindinius nesąžiningo elgesio motyvus: *asmeninę naudą, kerštą kaip atsaką susidūrus su neteisingumu ir altruizmą.*

Autorės pastebi, kad asmeninė nauda yra labiau siejama su finansiniais motyvais, taip priartėjant prie agento teorijos, o kerštas remiasi socialinio kontrakto teorija (Jaakson, Vadi, 2013). Altruizmas šiuo atveju yra atmetamas, kadangi tai neturi sąsajų su nesąžiningu elgesiu darbovietėje. Vietoje šio motyvo yra iškeliamas nuobodulys (Jaakson, Vadi, 2013), kuris nusako, kad darbuotojai nesąžiningu elgesiu stengiasi pabėgti nuo rutinos ir išjudinti statišką aplinką. Taip darbuotojai praturtina savo emocijas. Nuobodulio motyvas atitinka asmeninių sąvybių teorijos požiūrį, kadangi kai kurie žmonės dėl savo asmeninių charakteristikų nepakenčia rutinos ir nuobodaus darbo (Jaakson, Vadi, 2013).

Asmeninių sąvybių teoriją galime papildyti lyderystės bruožų teorija (Northouse, 2009), kuri teigia, kad asmeninės sąvybės yra įgimtos ir nekintančios. Lyderystės bruožų teorija nusako lyderio efektyvumą pagal jo asmeninių sąvybių pasireiškimą (Northouse, 2009). Ši teorija taip pat siejasi su šiame straipsnyje aprašomu atveju, kadangi, kaip lyderiui svarbios įgimtos asmeninės sąvybės, taip ir tam tikros įgimtos asmens sąvybės gali turėti įtakos jo nesąžiningam elgesiui. Tačiau mokslinių įrodymų, patvirtinančių šiuos teiginius, nepavyko aptikti. Nors ir iš tiesų dalis asmeninių sąvybių yra įgimtos, tačiau labiau jos priklauso nuo įvairių aplinkos veiksnių. Pavyzdžiui, asmens savigarba – žmogus negimsta su destruktivia savigarba (Fennell, 2009), ji yra kuriama asmeniui susidūrus su tokį elgesį skatinančiais veiksniais. Žmogus negimsta nei sąžiningas, nei nesąžiningas, to yra išmokstama (Robins, Trzesniewski, 2005). Be to, savigarba yra dinaminė asmenybės charakteristika, t. y. ji gali kisti (Robins, Trzesniewski, 2005).

Bruožų teorijoje šios asmeninės sąvybės yra laikomos nekintančiomis, tačiau tai nėra visiška tiesa. Veikiant tam tikromis aplinkos sąlygomis dalis asmens sąvybių gali būti neišreikštos, pavyzdžiui, jei žmogus nuolat neigiamos aplinkos apsuptytas, tai nors ir yra kūrybingas, tačiau tokiomis sąlygomis jo kūrybingumas bus slopinamas ir kolegos nė neįtars, jog šis asmuo turi tokią sąvybę, ir tai gali sumažinti jo pareigų paauskstinimo galimybę. Paprasčiau tariant, žmogaus, ar darbuotojo, sąvybes palaiko tam tikros terpės. Iš šios minties galime padaryti išvadą, jog įmonė, norėdama padidinti darbuotojų darbo efektyvumą, gali kontroliuoti aplinką, kuri tiesiogiai veiktų darbuotojų emocijas, motyvaciją o be to, pasitelkus aplinkos kontrolę, gali būti mažinama nesąžiningo elgesio tikimybė. Kalbėdami apie aplinką turime omenyje, kad į šią sąvoką įeina ir patalpų dizainas, spalvos, psichologinis klimatas, kultūra, įmonės politika, vadovavimo stilius ir kt. Paneigdami asmeninių sąvybių nekintamumą galime pasinaudoti tuo pačiu savigarbos atveju. Jei darbuotojas ar vadovas yra destruktivus, nepasitiki kolegomis, tai reiškia, jog tokiam jo požiūriui padėjo susiformuoti aplinkybės, su kuriomis buvo susidurta praeityje. Tačiau galima pašalinti šias patirtas aplinkybes ir savigarba turėtų atsistatyti į neutralesnę padėtį. Kaip papildomą pavyzdį galima paminėti vadovą autokratą, kuris yra linkęs nuolat kontroliuoti darbuotojus, kadangi jais nepasitiki. Tokio elgesio priežastis yra asmeninė patirtis, reiškianti, jog šį vadovą dažnai supo asmenys, kurie buvo nepatikimi, tad jis su dabartiniais savo pavaldiniais elgiasi griežtai. Tačiau vadovas neįvertina fakto, jog pavaldiniai gali dirbti efektyviai be nuolatinės kontrolės, tereikia tinkamai sutvarkytos aplinkos. Įrodžius vadovui,

pavyzdžiui, pademonstruojant eksperimentą, kad gali būti efektyviau, šis gali priimti naują informaciją ir jo nepasitikėjimas susilpnės. Taigi asmeninės savybės nėra visiškai nekintančios.

Darbuotojų nesąžiningo elgesio priežastis, platesniu aspektu, galima įvardyti kaip siekiamą asmeninę naudą, kadangi šiuo nagrinėjamu atveju tai yra sąmoninga veikla, kurios tikslas yra visada siekti naudos. Taip traktuojama todėl, kad, jei darbuotojui iš norimo nesąžiningo elgesio nebus jokios naudos, tai bus nelogiška tuos veiksmus ir vykdyti. Tai galima įrodyti ir per malonumo prizmę, pasitelkus utilitarizmo teoriją (Pruskus, Briedis, 2010), kuri teigia, kad galutinis žmogaus tikslas yra laimės, arba malonumo, maksimalizavimas bei kančios, skausmo vengimas. Nesąžiningas elgesys darbuotojui visada suteiks malonumą arba šis darbuotojas taip įvertins galimas pasekmes ir, remiantis tokiomis jo išvadomis, tai bus jo veiksmo ar veiksmų motyvas. Fiziškai ir protiškausiai sveikas žmogus nenorėtų sau skausmo, išskyrus, pavyzdžiui, mazochizmo atvejį, tačiau net ir šiuo atveju skausmas jį patiriančio asmens yra traktuojamas kaip malonumas.

Tačiau utilitarizmas taip pat išreiškia malonumo siekimą visuotiniu mastu, kuomet asmens veiksmais ne tik siekiama asmeninės naudos, bet ir įvertinamos galimos pasekmės aplinkiniams asmenims, taip siekiant didžiausios naudos visiems. Tai prieštarautų nesąžiningo elgesio pasireiškimui, tačiau psichologinio egoizmo teorija papildoma utilitarizmą, paaiškindama nesąžiningo elgesio priežastis. Pagal psichologinio egoizmo teoriją, žmonės iš esmės yra motyvuojami asmeninių poreikių ir interesų (Kay, 1997). Bet koks veiksmas savaimė, net ir pagalba kitam, yra traktuojamas kaip asmeninė nauda ar pa-

sitenkinimas (Kay, 1997). Šiuo pagrindu darbuotojai nesąžiningu elgesiu siekia sau naudą tuomet, kai veiksmas esamu laiko momentu teikia daugiau naudos. Pagal šią teoriją, nesąžiningai elgiantis neatsižvelgiama į kitų asmenų interesus ir jų patenkinimas nesuteikia malonumo.

Pagrindinė nesąžiningo elgesio priežastis yra ta, kad darbuotojai siekia malonumo per emocijas, kurias sukelia objektai, veiksmai, bendravimas ir panašiai (Jusienė, Laurinavičius, 2007).

Nesąžiningas elgesys savaime yra neigiamas reiškinys, kuris dažniausiai pažeidžia kitų asmenų interesus: vienai taip besielgiančiai pusei suteikia naudos, o iš kitos pusės ją atima. Kaip minėta aukščiau, žmonija siekia viską standartizuoti ir apibrėžti, o nesąžiningas elgesys atsiduria už šio konteksto ribų, dažnai jis yra nenusipėjamas ir kenkia progresui, ypač įmonių, kadangi netikrumo būsena yra laikoma neigiamu veiksmu, apsunkinančiu įmonės veiklą. Nesąžiningas elgesys kuria šią netikrumo būsena. Be to, svarbus nesąžiningo elgesio aspektas yra tai, kad dažniausiai nesąžiningai elgiasi vienas asmuo ar nedidelės asmenų grupės, siekdamos sau naudos. Dažnai taip yra dėl visuotinio, pasaulinio požiūrio, jog į nesąžiningo elgesio pasekmes nėra atsižvelgiama. Įmonės, kuriose nesąžiningas elgesys egzistuoja aukščiausiu vadovavimo lygiu, dažnai žlunga, pavyzdžiui, taip atsitiko bankui „Snoras“. Be to, nemaža dalis įmonių vengia mokesčių, o tai didina valstybinio biudžeto deficitą. Nesąžiningai besielgiančią įmonę galima traktuoti kaip parazitinį organizmą, kuris kuria sau naudą kitų sąskaita, kitaip sakant, toks elgesys yra destruktivus. Nesąžiningumo principu yra neįmanoma sukurti idealios sistemos ar struktūros, kadangi nebėra pasitikėjimo, visi elementai tampa atskiri.

Tartu universitete atlikto tyrimo rezultatai apie nesąžiningumo reiškinių paslaugų sektoriuje demonstruoja šio reiškinio svarbą (Jaakson ir Vadi, 2013). Kaip teigia K. Jaakson ir M. Vadi (2013), sąžiningumas yra socialiai sukonstruotas ir apklausos dalyviai, atsakinėdami į klausimus, remiasi savo buvusia asmenine patirtimi.

Atlikto pilotinio tyrimo tikslas – ištirti gamybos sferoje dirbančių darbuotojų požiūrį į nesąžiningumą, remiantis Tartu universiteto sudarytu scenarijumi. Tyrimui naudojami veiksniai ir kriterijai yra adaptuoti gamybos įmonių darbuotojams, scenarijai, aprašantys paslaugų sektorių, yra pakeisti į gamybos scenarijus.

### **Nesąžiningą elgesį sąlygojantys veiksniai**

Tikslinga plačiau apibūdinti nesąžiningo elgesio veiksnius, kurie panaudoti atliekant paslaugų sferos tyrimą Estijoje. Manoma, kad šie veiksniai yra esminiai ir nagrinėjant darbuotojų nesąžiningą elgesį kitose sferose, todėl plačiau nagrinėjami šie autorių išskirti veiksniai: *nuobodulys, finansinė nauda, kerštas* (Jaakson, Vadi, 2011).

*Nuobodulio sąsaja su nesąžiningu darbuotojų elgesiu.* Nuobodulys darbovietėje yra laikomas vienu iš kriterijų, darančių poveikį darbuotojo elgesiui. Kaip teigia įvairūs autoriai, darbuotojai ima elgtis netinkamai norėdami pabėgti nuo rutinos (Seabright, Ambrose, Schminke, 2010; Harris, Ogbonna, 2012). Taip pat pažymėtas nuobodulio ryšys su darbuotojų atsitraukimu nuo darbo, kuomet darbuotojai tapdavo mažiau efektyvūs (Bruursema, Kessler, Spector, 2011). Atsitraukimas nuo darbo pasireiškia tiek fizine, tiek psichologine išraiška. Fizinė išraiška yra aiškiai matoma – darbuotojai dažniau neateina

į darbą, mažėja išdirbtų valandų skaičius ar didėja darbuotojų kaita organizacijoje. Psichologinį atsitraukimą nuo darbo yra kiek sunkiau pastebėti: matyti darbuotojų tingumo ar pervargimo požymiai, sumažėja jų kūrybingumas, jie tampa pasyvesni. Taigi nuobodulys darbovietėje gali sukelti reikšmingų neigiamų pasekmių.

*Finansinės naudos sąsaja su nesąžiningu elgesiu.* Buvo pastebėta, kad darbuotojų nesąžiningą elgesį skatina ir finansiniai motyvai. Tyrimais (Ermongkonchai, 2010) nustatyta, kad darbuotojai, siekdami sau finansinės naudos, viršija savo įgaliojimus, naudojami esama padėtimi ir apgaudinėja organizaciją, kurioje dirba, pavyzdžiui, klastoja biudžetą, reikalingą komandiruotėms, kad galėtų daugiau išleisti savo asmeninėms reikmėms, arba biudžetą rinkodaros tikslams, jei vykdomas pardavimų skatinimas kokiomis nors dovanėlėmis, jį padidindami, kad galėtų keletą dovanėlių pasilikti sau. Finansinis nesąžiningo elgesio aspektas daro įtaką ir kyšių ėmimui, darbo valandų skaičiaus klastojimui, neleistiniems sandoriams, padidinantiesiems pelną ir pan. (Jaakson, Vadi, 2013). Iš kitų tyrimų (Jones, Kavanagh, 1996) matyti, kad darbuotojai dažniau ima elgtis nesąžiningai, kuomet, jų manymu, organizacija jiems už atliekamą darbą moka per mažai, todėl tokiu elgesiu darbuotojai siekia kompensuoti numanomą žalą, tačiau dažnai gali persistengti ir pasisavinti per didelę dalį. Iš kitų tyrimų (Harris, Ogbonna, 2012) matyti, kad 25 proc. visų tirtų sabotazo atvejų gali būti priskirti finansiniam nesąžiningumui skatinančiam motyvui. Taip pat darbuotojai yra linkę sukčiauti, kuomet egzistuoja menka galimybė jiems būti sučiuptiems (Levitt, 2006). Šis pastebėjimas puikiai siejasi su aukščiau iškelta agento teorija.

*Kerštas kaip atsakas susidūrus su nesąžiningumu.* Kai kurie autoriai pastebi, jog nesąžiningas elgesys su darbuotoju taip pat yra vienas iš motyvų, skatinančių jo nesąžiningumą (Harris, Ogbonna, 2012; Jones, 2010). Šiuo motyvu remdamasis, darbuotojas yra labiau linkęs į nesąžiningą veiklą ar elgesį, nes su juo pačiu buvo pasielgta nesąžiningai. Šis motyvas yra labiau susijęs su darbuotojo asmeniniu supratimu, kas yra nesąžiningas elgesys tam tikroje situacijoje. Manoma, kad egzistuoja tikimybė, jog darbuotojas įvertins įprastą situaciją kaip nesąžiningą jo atžvilgiu, nors situacija ir neturės implikacijos į nesąžiningumą. Iš kitos pusės, galioja ir priešingybė: darbuotojas gali įvertinti nesąžiningą jo atžvilgiu situaciją kaip įprastą, neutralią, tačiau tokia tikimybė yra kur kas menkesnė, kadangi darbuotojai yra labiau linkę atstovauti savo interesams ir sureikšminti situacijas savo naudai. Taip pat pastebėta, jog šiam motyvui turi įtakos organizacijos politika ir procedūros, įtaką gali daryti ir tam tikri klientai (Harris, Ogbonna, 2012). Autoriai mini, kad įvairūs priešiško bei sukčiavimo aktai prieš klientus yra vykdomi tokiu atveju, jei pats klientas grubiai ar kitaip netinkamai elgiasi su įmonės personalu, tai yra, kad neetiškas elgesys tampa atsaku agresoriaus laikysenai. Kai kurie autoriai (Van Eerde, Peper, 2008) pastebėjo, jog įtakos šiam nesąžiningo darbuotojų elgesio motyvui turi ir nusistatymas prieš įmonės vadovybę ar darbuotojų tiesioginius vadovus.

Nesąžiningą elgesį komentuoja ir teisingumo teorija. Pagal šią teoriją, darbuotojai lygina savo įdėtas pastangas ir gaunamą už jas užmokestį su kitų, tokias pat ar panašias pareigas einančių darbuotojų indėliu į jų darbą ir gaunamą atlygį. Daug dėmesio šioje teorijoje skiriama finansi-

niam aspektui, t.y. darbuotojų lyginimui gaunamų atlygių tarpusavyje. Ši teorija dar išskiriama į dvi rūšis: pirmoji, kuomet yra lyginamas darbo indėlis tarp dviejų ar daugiau darbuotojų (žmonių situacijų palyginimas); antroji, kuomet norima gauti kokią nors kompensaciją už indėlį į darbą, pavyzdžiui, išdirbus daug viršvalandžių, norima gauti laisvą dieną poilsiui (Stoner, Freeman, 1999). Ši teorija yra priskiriama poreikių teorijoms, kadangi yra kalbama apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Be to, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog teisingumo teorija yra daugiau ar mažiau subjektyvi, kadangi kiekvienas darbuotojas gali turėti kitokį supratimą apie indėlio į darbą ir atlygio santykį, t. y., priklausomai nuo kiekvieno darbuotojo supratimo, vienas asmuo gali būti labiau tolerantiškas, o kitas – mažiau. Šis tolerancijos laipsnis apibrėžia neteisingumo toleravimo intervalą, t. y. vienas darbuotojas gali turėti platesnę ribą, nuo kurios jis manytų, kad jau yra elgiamasi neteisingai jo atžvilgiu, o kitas – trumpesnę, susidūręs su smulkmenomis, jis iš karto jaustų, kad jo padėtis yra neteisinga. Be to, skiriantis teisingumo supratimui, gali būti neteisingai suvokiamos ir situacijos: darbuotojai pervertina arba nuvertina savo indėlį į darbą ir už jį gautą užmokestį. Toks neteisingas supratimas ir darbuotojų vienu kitiems daromas poveikis gali sukelti pavojų įmonės funkcijoms. Kaip pavyzdį galima paminėti labai dažną situaciją, kuomet naujam darbuotojui atėjus į organizaciją ir joje pradėjus stropiai dirbti, kiti darbuotojai jį slopina, kad naujokas, gaudamas tokį patį atlygį, nepadarėtų daugiau nei seniau įmonėje dirbantys darbuotojai. Tokiu atveju seniau dirbantys darbuotojai jaus įmonės spaudimą dėl, pavyzdžiui, normų padidinimo, kadangi, atsižvelgus į atėjusį naujoką, toks darbo tempas tampa įmanomas. Taigi jie naujoką

slopins siekdami, kad nepasunkėtų jų pačių situacija.

Lyginant teisingumo teoriją su kito- mis, ji atrodo pranašesnė ir įtikinamesnė, kadangi joje galima išvelgti konkrečią logiką, kuria gali vadovautis darbuotojai, t. y. ji atsako į klausimą „kodėl aš elgiuosi nesąžiningai?“. todėl, kad mano atlygis neatitinka mano įdėto indėlio į darbą. Taip pat ši teorija siūlo numanomą nesąžiningo elgesio priedangą, t. y. darbuotojai elgiasi nesąžiningai, kai su jais bus elgiamasi nesąžiningai, manydami, kad toks jų elgesys taps pateisinamas, tačiau taip nėra. Tiesa, darbuotojų nesąžiningas elgesys bus nukreiptas į nesąžiningo elgesio jų atžvilgiu šaltinį, pavyzdžiui, įmonę, jei ši neteisingai skirsto atlyginimus. Tokia darbuotojų reakcija gali būti priskirta natūraliam savisaugos mechanizmui ir gali būti traktuojama kaip puolimas ir gynyba. Dėl šio mechanizmo ir susikuria nesibaigiantis netinkamo elgesio ciklas.

*Darbuotojų nesąžiningo elgesio tyrimai.* Daugelis autorių komentuoja tyrimus ir stengiasi nustatyti nesąžiningo elgesio darbovietėje priežastis. Vieni autoriai vykdo tyrimus siekdami patikrinti tam tikrose įmonėse dirbančių darbuotojų elgesį, jų požiūrį į nesąžiningą elgesį, kiti autoriai ieško konkrečių aplinkybių, sąlygojančių nesąžiningumą darbo vietoje, tretį tikrina tam tikrų veiksnių, egzistuojančių darbo vietoje, įtaką nesąžiningam elgesiui. Dažnai nesąžiningo elgesio pasireiškimų įmonėse randama nesunkiai, tačiau sudėtingiau įvardyti priežastis ir konkretų jų daromą poveikį. Sudėtingumas iškyla analizuojant rezultatus, kuomet tiriama keletas veiksnių, tačiau neatsižvelgiama į daugelį kitų aplinkoje ar įmonėje egzistuojančių veiksnių. Visus juos nustatyti ir iširti neįmanoma dėl per didelio jų kiekio, tačiau gilinimasis į tam

tikrus parinktus veiksnius vis dėlto duoda vaisių.

Kai kurie autoriai (Analoui, 1995; Scott, 2003), tyrinėję nesąžiningą elgesį įmonėse, išskyrė keletą nesąžiningumo rūšių:

- įmonės patalpų naudojimas savo reikmėms;
- atsisakymas bendradarbiauti;
- disciplinos trūkumas;
- lėšų vogimas iš įmonės ar klientų;
- sabotžas;
- pavojinga praktika.

Y. Analoui (1995) tyrinėjo vidutinio dydžio įmonę, teikiančią pramogas klientams, kurioje buvo aptikta sabotažo situacijų. Be to, pastebėta, kad didžioji nesąžiningo elgesio motyvų dalis kilo dėl prastos darbuotojų ir vadovų komunikacijos ir prasto bendradarbiavimo.

E. D. Scott (2003) tyrimo, taikant interviu metodą, objektas buvo apgavystė, tačiau tiriant kelionių paslaugas teikiančią oro bendrovę buvo aptiktas ir vagystės reiškinys, vogimas iš darbdavio ir klientų. Apgavystė buvo išskirta į dvi formas: tiesioginį melavimą ir tiesios nuslėpimą, sąmoningai nepaminint tam tikrų faktų.

K. Jaakson ir M. Vadi (2013) tyrė paslaugų sektoriaus darbuotojų nuomones apie trijų veiksnių: *nuobodulio, asmeninės finansinės naudos ir keršto įtaką* nesąžiningam elgesiui, *darbuotojams susidūrus su neteisingumu jų atžvilgiu*. Gauti rezultatai parodė, jog mažiausią įtaką nesąžiningam elgesiui turi *nuobodulys*. Šis veiksnys turėjo minimalią įtaką palyginti su kitais dviem veiksniais, o tiriant netinkamą įmonės turto panaudojimą ir informacijos nuslėpimą nuo klientų *nuobodulys* neturėjo jokios įtakos, palyginti su baziniu scenarijumi (Jaakson, Vadi, 2013). Antrasis pagal reikšmingumą nurodytas nesąžiningumas darbuotojų



atžvilgiu. Šis veiksnys, kaip ir nuobodulys, turėjo itin mažą įtaką netinkamam įmonės turto panaudojimui ir neturėjo jokio poveikio informacijos slėpimui nuo klientų. Pagal visus kitus kriterijus, pokytis buvo vidutinis, o darbuotojų lojalumui tai turėjo ypač didelę reikšmę. Daugiausia įtakos darantis veiksnys buvo finansinė nauda.

Kitu tyrimu, atliktu JAV, tirtas neetiško elgesio pasireiškimas darbovietėje. Dažniausiai pastebėti šie nesąžiningo bei neetiško elgesio pasireiškimai: piktnaudžiavimas organizacijos laiku, užgaulus elgesys, įmonės išteklių švaistymas, melavimas darbuotojams ir pažeidžiamos įmonių interneto naudojimo taisyklės (Verschoor, 2012). Šiuo tyrimu pastebėta ir tai, jog, darbuotojams aptikus ir pranešus apie nesąžiningo elgesio egzistavimą, į juos buvo žiūrima su nepasitenkinimu iš abiejų pusių: ir iš įmonės vadovų pusės, ir iš kolegų. Šio tyrimo rezultatai parodo, jog iš sąžiningų darbuotojų atimama sprendimų priėmimo galia, jie nebeįtraukiami į svarbius organizacijos posėdžius ar susirinkimus, vadovai, sužinoję apie darbuotojų sąžiningą kišimąsi į organizacijos veiklą, įvairiai juos baudžia bei užgaulioja. Be to, kai kuriems darbuotojams grasinama darbo netekimu ar pareigų pažeminimu. Taigi nesąžiningas elgesys vis dar kelia problemų ir yra propaguojamas įmonių vadovų bei organizacijos kultūros. JAV darbovietėse darbuotojų sąžiningumo, kuomet prieštaraujama įmonės nesąžiningiems tikslams, padariniai yra labai sunkūs (Verschoor, 2012).

Lietuvoje taip pat atlikta tyrimų apie nesąžiningą elgesį, tačiau tais tyrimais nenagrinėti tokio elgesio motyvai, apsiribota tik bendros padėties Lietuvoje įvertinimu. „Nova media“ agentūros 2013 metais atlikto tyrimo duomenimis, nesąžiningas elgesys Lietuvos verslo sektoriuje mažėja,

palyginti su 2011 metais, tačiau visuomenės nepasitikėjimas verslu vis dar yra labai didelis, net 66 proc. respondentų nepasitiki ar stipriai abejoja Lietuvoje veikiančių verslų sąžiningumu. Atlikta ir daug kitų tyrimų, pavyzdžiui, 2012 metais Lietuvos studentų sąjungos tyrimas apie akademinį sąžiningumą, kuriuo nustatytas sukčiaujančių studentų procentas; ar „Transparency International“ 2011 metais atliktas Lietuvos jaunimo sąžiningumo tyrimas, kuriuo atskleistas studentų nesąžiningo elgesio švietimo sektoriuje kiekis ir tolerancija šiam elgesiui. Tačiau nė vienas iš šių tyrimų neanalizuoja darbuotojų nesąžiningo elgesio gamybos įmonėse.

## Gamybos įmonės darbuotojų nesąžiningo elgesio tyrimas

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena Lietuvoje veikianti gamybos įmonė, priklausanti tarptautinei grupei. Ši įmonė teikia aliuminio apdirbimo paslaugas, gamina detales medicininės paskirties prietaisų gamintojams, taip pat dekoratyvines metalo prekes, dekoratyvines juosteles, spec. tvirtinimo vamzdžius, jungimo detales, kamštelius, aliuminio lakštus, platformas, skirtas malūnsparnių nusileidimui, pastolius, naudojamus statyboms, ir kita. Šios tarptautinės grupės atstovybė Lietuvoje dirba nuo 1998 m. Įmonės gamina mi aliuminio profiliai taip pat naudojami saulės bei vėjo energiją gaminantiems prietaisams ir automobilių pramonėje.

Tyrimo respondentais pasirinkti šios įmonės darbuotojai, kurie išreiškė savo nuomonę apie nesąžiningą elgesį pagal tyrėjų pateiktas situacijas. Tirti darbuotojų nuomones pasirinkta todėl, kad tiesiogiai klausti darbuotojų apie nesąžiningo elgesio pasireiškimą konkrečioje situacijoje

yra netikslinga, kadangi tokiu atveju yra jaučiamas spaudimas, nes reikalaujami atsakymai tampa asmeniškai, be to, taip pažeidžiamas anonimiškumas.

**Respondentai.** Tiriamoje įmonėje dirba 100 darbuotojų. Tyrimui atlikti išdalyta 80 klausimynų darbuotojams. Su 20 darbuotojų nebuvo galima susisiekti, kadangi dalis iš jų dirba naktinėje pamainoje, o kiti išvykę atostogų, todėl jiems klausimynai nebuvo išdalyti.

Tyrimo pabaigoje gauti 66 užpildyti klausimynai. Grįžtamumas – 82,5 proc., 14 darbuotojų neužpildė klausimynų ir atsisakė dalyvauti apklausoje. Neužpildytų klausimynų dalis sudaro 17,5 proc. nuo išdalytų klausimynų. Iš apklaustų 66 respondentų 38 buvo vyrai (57,58 proc.) ir 28 moterys (42,42 proc.). Apklausos dalyviai buvo suskirstyti pagal amžių į 5 grupes, remiantis Herzbergo tyrimo bei klausimyno pavyzdžiu.

Daugiausia respondentų (31,82 proc.) pateko į 18–29 metų grupę, tai buvo 21 darbuotojas. Šių darbuotojų amžius buvo žymiai didesnis nei 18 metų, tačiau šiek tiek mažesnis nei 29 metai. Jaunų darbuotojų pasitaikė daugiausia, kadangi tokio amžiaus asmenys palankiau žvelgia į vykdomus tyrimus bei geriau supranta jų esmę. Į 30–39 metų kategoriją pateko 18 respondentų (27,28 proc.). 40–49 metų grupę sudarė 14 darbuotojų (21,21 proc.), į 50–59 metų grupę pateko 12 apklausos dalyvių (18,18 proc.). Tik vienas darbuotojas buvo daugiau nei 60 metų amžiaus.

Respondentų darbo stažas tiriamoje įmonėje buvo įvairus ir svyravo nuo mažiau nei 1 metų iki 18 metų. Darbo stažas metais buvo sugrupuotas į kelias grupes dėl lengvesnio įvertinimo. Mažiau nei 1 metų darbo stažą pažymėjo 7 respondentai (10,60 proc.). Nuo 1 iki 3 metų darbo stažą nurodė 14 respon-

dentų (21,21 proc.). Didžiausią dalį sudarė 19 respondentų (28,79 proc.), kurių nurodytas darbo stažas buvo nuo 4 iki 6 metų. Truputį mažesnę dalį sudarė 18 respondentų, pažymėjusių nuo 7 iki 9 metų darbo stažą (27,27 proc.). Nuo 10 iki 12 metų darbo stažą įvardijo 6 asmenys (9,10 proc.), o daugiau nei 12 metų darbo stažą nurodė 2 asmenys.

Pagal išsilavinimą, respondentai pasiskirstė į keturias grupes. Daugiausia respondentų turėjo įgyję aukštąjį išsilavinimą, šią grupę sudarė 29 tiriamieji (43,94 proc.). Aukštojo profesinio išsilavinimo grupę sudarė 15 respondentų (22,73 proc.). Vidurinį išsilavinimą turėjo 20 respondentų (30,30 proc.), o nebaigtą vidurinį nurodė 2 tiriamieji.

Darbuotojų nuomonėmis galima vertinti nesąžiningo elgesio pasireiškimą, kadangi sąžiningumas yra socialiai sukonstruotas (Jaakson, Vadi, 2013). Pagrindinis vertinimo motyvas, manoma, yra buvusi darbuotojų ar jų kolegų patirtis bei elgsena panašiose situacijose. Dėl šio motyvo galima rezultatus traktuoti kaip reikšmingus šiam tyrimui, kadangi rezultatai yra paremti realiais argumentais, t. y. realia darbuotojų patirtimi.

## Tyrimo metodika

Tyrimo metodika parengta remiantis Estijoje atliktu tyrimu. Juo siekiama iširti tokio tyrimo metodo pritaikomumą Lietuvoje. Vyraujant didesniai kiekiui tyrimų apie nesąžiningą elgesį paslaugų sferoje, šis bandomasis tyrimas yra adaptuotas gamybos organizacijoms, siekiant labiau iširti šį sektorių. Duomenys rinkti anketinės apklausos būdu, parengus išgalvotas situacijas, kurias respondentai turėjo įvertinti Likerto skalėje nuo 1 (nesąžiningas

elgesys mažai tikėtinas) iki 7 (nesąžiningas elgesys labai tikėtinas). Įvertinę situacijas respondentai pateikė duomenis apie save: lytis, amžius, stažas realioje įmonėje, išsilavinimas.

*Tyrimo metodai:* anketinė apklausa; statistinių duomenų analizė.

Siekiant, darbuotojų požiūriu, įvertinti nesąžiningo elgesio pasireiškimą, 2014 metų vasario ir kovo mėnesiais atliktas vienkartinis aprašomojo pobūdžio tyrimas gamybos įmonėje. Empiriniam tyrimui reikalingi pirminiai duomenys apie darbuotojų požiūrį į nesąžiningą elgesį surinkti panaudojus dažniausiai praktikoje naudojamą tyrimo metodą – anketinę apklausą. Darbuotojų apklausai atlikti naudotas Tartu universiteto parengtas klausimynas. Parengtas klausimynas buvo verčiamas iš rusų kalbos į lietuvių kalbą. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą ir klausimyno validumą, buvo atliktas dvigubas vertimas: iš rusų kalbos į lietuvių ir iš lietuvių į rusų. Taip klausimynas buvo adaptuotas lietuviškai kalbančiai aplinkai.

Kadangi tyrimas buvo adaptuojamas gamybos įmonei, klausimynas šiek tiek perstruktūruotas, išlaikant jo pagrindinius parametrus. Tyrimui atlikti naudoti klausimynai, tiriantys nesąžiningo elgesio veiksnių pasireiškimą. EVB (*boredom*) skirta matuoti nuobodulio darbovietėje įtakai nesąžiningam darbuotojų elgesiui. EVP (*low pay*) skirta matuoti žemo atlyginimo įtakai nesąžiningam darbuotojų elgesiui. EVR (*revenge*) skirta matuoti įmonės sąlygoto neteisingumo įtakai nesąžiningam darbuotojų elgesiui.

Klausimyne pateikiamos tam tikros situacijos ir du scenarijai. Pirmame scenarijuje pateikiama situacija, nenurodant jokių papildomų veiksnių. Antrame scenarijuje pateikiamos situacijos, papildytos trimis veiksniais.

Tam tikri nesąžiningo elgesio būdai yra paremti mokslininkų tyrimų rezultatais (Analoui, 1995; Scott 2003; Jaakson, Vadi, 2013; *Verschoor, 2012*), atliktais realiose įmonėse. Prie antrojo scenarijaus pridėtais trimis veiksniais yra siekiama nustatyti kiekvieno iš jų įtaką nesąžiningo elgesio pasireiškimui, t. y. nustatyti, ar šios aplinkybės skatina nesąžiningo elgesio pasireiškimą, ar slopina. Šie veiksniai plačiau analizuoti tekste aukščiau.

*Statistinių duomenų analizė.* Duomenų apdorojimui panaudota programa „Microsoft Excel“. Tyrimo rezultatai analizuojami išvedant respondentų atsakymų apie nesąžiningą elgesį vidurkius. Tyrimo imtis labai nedidelė, kadangi buvo tirama konkreti organizacija, siekiant ištirti visus šioje organizacijoje esančius darbuotojus. Dėl šios priežasties rezultatų patikimumas nėra skaičiuojamas, nes išvados yra skirtos tik šiai organizacijai.

*Tyrimo eiga.* Gamybinė įmonė buvo informuota apie vykdomą tyrimą ir prašyta sutikimo leisti jį atlikti. Suderinta apklausos vykdymo data bei metodai, pasirašytas informacinis pranešimas potencialiems apklausos dalyviams, supažindinantis su vykdomu tyrimu.

Tyrimas vykdytas anketinės apklausos metodu, atsižvelgiant į respondentų prieinamumą. Apklausa vykdyta valgyklos patalpose, esant didžiausiam darbuotojų skaičiui pertraukos metu. Tirti pirmosios bei antrosios pamainų darbuotojai. Prašyta darbuotojų dalyvauti apklausoje, paaiškintas apklausos tikslas bei klausimyno pildymo metodai. Dėl didelio darbo krūvio darbuotojams suteikta galimybė klausimynus pildyti namie. Trečią tyrimo dieną klausimynai galutinai surinkti atvykus antrosios pamainos darbuotojams. Ketvirtą dieną patikrinta, ar nėra pavėlavusiųjų užpildyti klausimynus.

Gauti rezultatai suvesti į bendrą lentelę „Microsoft Excel“ programoje ir paruošti analizei. Taikant statistinių duomenų analizės metodą, duomenys buvo grupuojami, siekiant iširti nesąžiningo elgesio pasireiškimą skirtingose situacijose ar esant skirtingoms aplinkybėms. Tyrimo duomenų analizei naudoti išvesti respondentų atsakymų vidurkiai, atspindintys įmonės darbuotojų bendrus vertinimus.

### Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Tyrimas apie nesąžiningą elgesį gamybos įmonėje leido įvertinti darbuotojų nuomonę apie nesąžiningo elgesio pasireiškimo tikimybę, jiems vertinant specialius scenarijus pagal *nuobodulio*, žemo *atlyginimo* ir įmonės *neteisingumo* veiksnius.

Respondentai vertino galimų nesąžiningo elgesio būdų pasireiškimą išgalvotoje organizacijoje. Respondentų nuomone, labiausiai tikėtinas nesąžiningo elgesio pasireiškimas yra įmonės turto panaudojimas asmeniniams tikslams. Šis reiškinys įvertintas vidutiniu 4,94 balu (1 pav.). Tokia respondentų nuomonė reali, atsižvelgiant į tai, jog įmonėse yra gana lengvai prieinama prie spausdinimo aparatų, kuriais darbuotojai gali naudotis nevaržomi, kuomet jie nėra stebimi. Taip pat nesunku pasisavinti kanceliarinius reikmenis, be to, naudoti įmonės įrangą nedarbo metu, siekiant sau naudos. Tačiau, reikia pastebėti, toks elgesys traktuojamas kaip nesąžiningas tuomet, kai įmonė nesuteikia minėtų galimybių darbuotojams, kadangi yra įmonių, kuriose personalui leidžiama pasinaudoti įmonės ištekliais siekiant sau naudos. Tokiu būdu pagerinama darbuotojų motyvacija, šie ima vertinti įmonę palankiau, tačiau įmonės išteklių naudojimas turi būti kontroliuojamas.

Kitas labai tikėtinas nesąžiningo elgesio reiškinys yra *piktnaudžiavimas darbo laiku*, kurio tikimybė yra įvertinta 3,88 vidutiniu balu (1 pav.). Tai yra gana dažnas reiškinys todėl, kad gamybinių įmonių darbuotojai patiria didelį darbo krūvį ir esant progai ieško galimybės pilsiu. Tokio elgesio galima tikėtis ir tada, kai darbuotojai nėra pakankamai kontroliuojami, ypač tikėtina, kad taip elgsis darbuotojai, kuriems atliekamas darbas yra nemalonus. Vienas iš piktnaudžiavimo darbo laiku sprendimo būdų yra koreguoti darbo normas, t. y. jas suderinti su darbuotojų pajėgumais taip, kad šie neturėtų per daug laisvo laiko.

Tyrimas atskleidė respondentų nuomonę apie tiesos slėpimą nuo darbdavio bei klientų kaip nesąžiningo elgesio būdą. Tiesos slėpimas nuo darbdavio įvertintas 3,75 vidutinio balo, o tiesos slėpimas nuo klientų įvertintas 3,42 vidutinio balo (1 pav.). Tai galima paaiškinti svaria priežastimi – bausmės baime, kuomet darbuotojas vengia būti nubaustas, kitaip tariant, pagal utilitarizmo koncepciją, vengia dirgiklių, keliančių nemalonus pojūčius ar skausmą. Tai gali būti gana efektyviai išspręsta, kuomet įmonėje sukuriama ir vykdoma sistema, nenaudojanti bausmių. Remiantis tokia pat logika, darbuotojai gali meluoti darbdaviui siekdami ne išvengti skausmo, bet patirti malonumą. Toks elgesys reikėtų, kad darbuotojų poreikiai nėra pilnai tenkinami. Tokiu atveju ši problema gali būti išspręsta įmonei atliekant tyrimą, kaip darbuotojai jaučiasi įmonėje, stengiantis identifikuoti jų poreikius ir tikslus.

Tyrinėjant respondentų nuomonę apie tiesos slėpimą nuo klientų, pastebėta, kad taip daroma, kuomet nenorima prarasti esamų ar norima įgyti naujų klientų. Tačiau tai prieštarauja paties kriterijaus tikslui,

kadangi elgiantis sąžiningai su klientais yra sukuriamas pasitikėjimas įmone, kas skatina bendradarbiavimą ateityje ir prisideda prie klientų lojalumo. Šiandieniniame pasaulyje sąžiningas darbuotojų elgesys gali tapti svariu konkurenciniu pranašumu.

Likusieji kriterijai buvo įvertinti kaip mažiau tikėtini palyginti su prieš tai išvardytais. Šie mažiau tikėtini nesąžiningo elgesio reiškiniai yra: *įmonės lėšų grobimas*, kuris įvertintas 2,82 vidutinio balo, *klientų apgavystė* siekiant piniginės naudos, įvertinta 2,90 balo, *nemandagus elgesys* su klientais, įvertintas 2,78 balo ir žala kompanijos reputacijai, – įvertinta 2,77 balo (1 pav.).

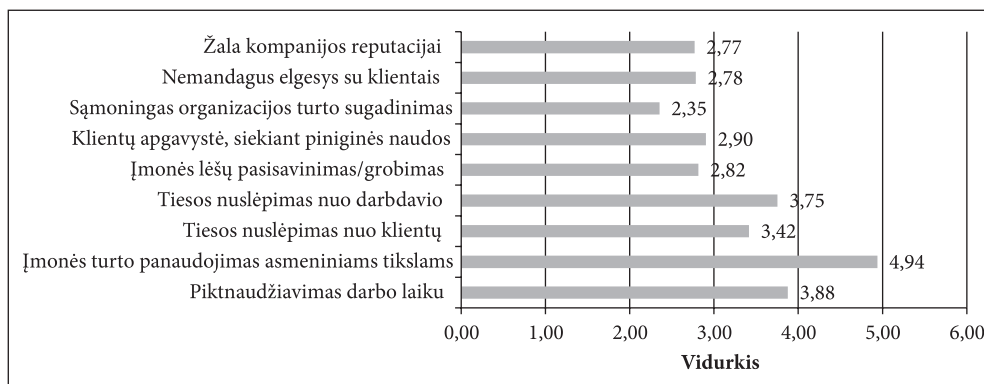
Lyginant klientų apgavystę (2,90 balo) su tiesos nuslėpimu nuo klientų (3,42), matyti, jog tiesos nuslėpimas yra dažnesnis reiškinys, darbuotojų nuomone (1 pav.). Klientų apgavystės, siekiant asmeninės piniginės naudos, atveju padaroma žala ir klientui, ir įmonei, kadangi naudą gauna nesąžiningai besielgiantis darbuotojas. Šiuo atveju egzistuoja dviguba rizika, jog klientas pastebės ir parašys skundą, o dėl to ir įmonė sužinos apie tokį poelgį. Taigi darbuotojas yra teisiamas dviejų pozicijų, tad dėl didelės rizikos šio

veiksnių pasireiškimas yra mažiau tikėtinas.

Tiesą nuo kliento nuslepiančias darbuotojas negauna finansinės naudos, tačiau yra mažesnė bausmės tikimybė, palyginti su apgavystės atveju. Meluojama dėl produkcijos kokybės, kadangi darbuotojai nenori antrą kartą gaminti to paties produkto, o yra tikimybė, jog turės ištaisyti padarytas klaidas dirbdami viršvalandžius. Nekokybiškam produktui nukeliavus pas klientą yra mažesnė tikimybė, jog šis grąžins produktą atgal. Darbuotojų nuomone, yra tikimasi, jog klientas nepastebės kokybės neatitiktims.

Nemandagų elgesį su klientais galima sieti su žala kompanijos reputacijai, kadangi tai gali būti vienas iš tikslų – pakenksti įmonei dėl savų interesų, siekiant sumažinti pardavimų skaičių. Nemandagus elgesys su klientais taip yra laikomas atsaku į nemandagų klientų elgesį su aptarnaujančiu personalu. Tokiu atveju darbuotojo interesas yra patirti psichologinį malonumą. Šie elgesio būdai mažiau tikėtini, kadangi nesuteikia apčiuopiamos naudos juos propaguojančiam asmeniui.

Sąmoningas organizacijos turto sugadinimas buvo įvardytas kaip mažiausiai įmanoma nesąžiningo elgesio forma, kuri



1 pav. Tikėtinas nesąžiningo elgesio veiksnių pasireiškimo stiprumas (respondentų nuomonė).

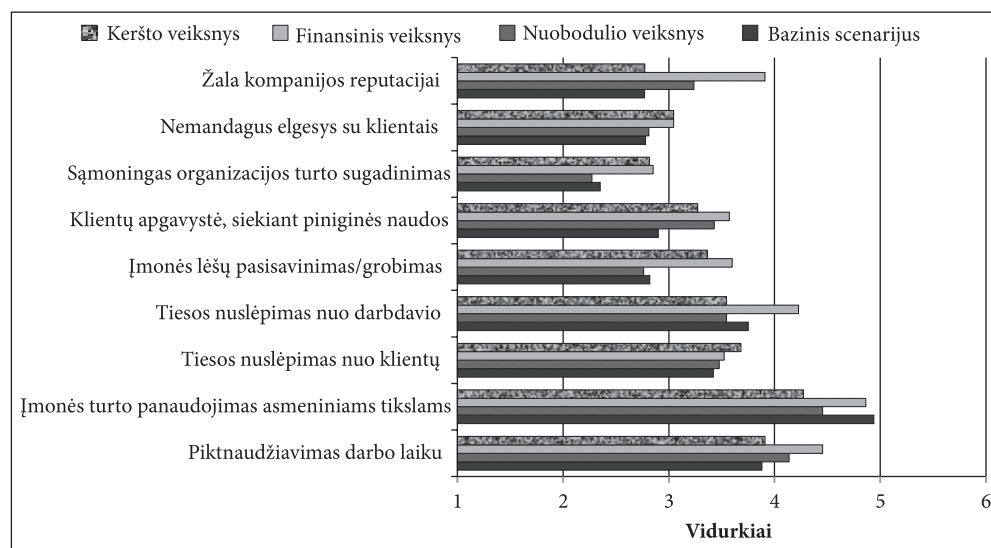
įvertinta 2,35 vidutinio tikimybės balo (1 pav.). Gamybos įmonėse *sabotažo* atvejais – techninės įrangos, pavyzdžiui, metalo apdirbimo staklių, sugadinimas padaro žalos ne tik pačiai įmonei, bet ir kitiems darbuotojams. Toks elgesys mažai tikėtinas, kadangi jis kenkia ir kitiems narius, ne tik nesąžiningo elgesio objektui, į kurį toks veiksmas nukreiptas, o papildomai įtrauktiems nariams žalos nenorima padaryti, taigi ši aplinkybė riboja sabotažo atvejus.

Analizuojant bazinį scenarijų ir kitus tris veiksnys, darančius įtaką scenarijui, pastebėta, jog finansinis veiksnys labiausiai lemia nesąžiningo elgesio pokyčius (2 pav.). Šis veiksnys stipriausias daugumoje nesąžiningo elgesio apraiškų, tačiau tokių veiksmų kaip *nemandagus elgesys su klientais*, *sąmoningas organizacijos turto sugadinimas*, *tiesos slėpimas nuo klientų* bei įmonės turto panaudojimas asmeniniams tikslams raiška yra žymiai silpnesnė.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, jog, esant žemam darbuotojų atlyginimui,

padidėja nesąžiningo elgesio veiklų tikimybė. Darbuotojams gaudant žemą atlyginimą žalos kompanijos reputacijai tikimybė padidėja 1,14 vidutinio balo. Mažas atlyginimas padidina ir *tiesos slėpimą nuo darbdavio*, kurio tikimybė padidėjo 0,48 vidutinio balo. *Žemas darbuotojų atlyginimas* paveikia ir daugumą kitų nesąžiningo elgesio veiklų: įmonės lėšų pasisavinimas padidėjo 0,78 vidutinio balo, *klientų apgavysčių* tikimybė padidėjo 0,67 vidutinio balo, *piktnaudžiavimo darbo laiku* tikimybė padidėjo 0,57 vidutinio balo, *organizacijos turto sugadinimo* tikimybė padidėjo 0,50 vidutinio balo. Žemas darbuotojų atlyginimas labiausiai iš visų trijų veiksnių šioje gamybos įmonėje skatina nesąžiningą elgesį.

Nuobodulio bei keršto dėl neteisningumo iš įmonės pusės veiksnių įtaka nesąžiningam elgesiui tarpusavyje stipriai nesiskiria, tačiau kerštas labiau skatina nesąžiningą elgesį nei nuobodulys. Tyrimu nustatyti keturi veiksmi, kuomet nuobodulys skatina nesąžiningą elgesį.



2 pav. Nesąžiningo elgesio veiksnių pasireiškimas darbuotojų veiksmais (respondentų nuomonė).

Tai: žalos darymas kompanijos reputacijai, kuris padidėjo 0,47 vidutinio balo, *klientų apgavystė*, kuri padidėjo 0,53 vidutinio balo, *piktnaudžiavimas darbo laiku*, kuris padidėjo 0,26 vidutinio balo ir įmonės turto panaudojimas asmeniniams tikslams, kuris padidėjo 0,59 vidutinio balo (2 pav.).

Darbuotojų keršto, patyrus įmonės neteisingumą, veiksnys skatina nesąžiningą elgesį penkiais veiksmis: *nemandagiu elgesiu su klientais*, kuris padidėjo 0,27 vidutinio balo, *sąmoningu organizacijos turto gadinimu*, kuris padidėjo 0,47 vidutinio balo, *klientų apgavystę siekiant asmeninės naudos*, kuri padidėjo 0,37 vidutinio balo, įmonės lėšų pasisavinimu, kuris padidėjo 0,54 vidutinio balo, ir *tiesos nuslėpimu nuo klientų*, kuris padidėjo 0,26 vidutinio balo (2 pav.). Iš šių atvejų galima išskirti du veiksmus, kuriems buvo nustatytas didžiausias nesąžiningo elgesio tikimybės padidėjimas: *sąmoningą turto gadinimą* ir įmonės lėšų pasisavinimą.

Atlikus pilotinio tyrimo rezultatų analizę galima teigti, jog įmonės neteisingumas darbuotojų atžvilgiu stipriau veikia nesąžiningo elgesio pasireiškimą negu nuobodulys. Įmonės neteisingumo atveju yra sukuriama sąlyga nesąžiningam elgesiui pasireikšti, kuriomis darbuotojai gali pasinaudoti. Taip elgdamasi, įmonė pati didina darbuotojų nesąžiningo elgesio pasireiškimo tikimybę.

Nuobodulį kaip nesąžiningo elgesio veiksnį yra lengviau kontroliuoti, pavyzdžiui, galima atlikti darbų analizę, kuri apima informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą (Bakanauskienė, 2008). Įvertinus įmonėje atliekamus darbus galima juos praturtinti suteikiant daugiau veiklų skirtingu organizacijos lygiu. Taip bus patenkinami darbuotojo darbo poreikiai, t. y. ko jis tikisi iš darbo.

Taip pat bus iškeliami papildomi iššūkiai bei suteikiama galimybė lavinti platesnį įgūdžių spektrą.

Nuobodulio veiksnys gali menčiau pasireikšti įmonėje vykdant darbų rotaciją, t. y. sukeičiant darbuotojus, paskiriant jiems kito pobūdžio darbus, kad būtų išvengta monotoniškumo. Šio tyrimo nagrinėjamos įmonės atveju toks sprendimas yra validus, kadangi darbuotojai yra įgudę keliose srityse ir pajėgūs bei kompetentingi atlikti įvairaus pobūdžio užduotis. Tiriamoje įmonėje šis metodas yra vykdomas, tačiau, norint pasiekti didesnę efektyvumą, be rotacijų, reikėtų papildomai ir darbų praturtinimo, kadangi darbuotojai labai mažai susiduria su kitais organizacijos lygmenimis.

Kitas nuobodulį mažinantis veiksnys yra darbuotojų informavimas apie jų rezultatus, siekiant padidinti darbuotojų supratimą apie kitus įmonės lygmenis bei apie tai, kaip jų veiksmai atsispindi visame įmonės kontekste. Šį metodą gali sudaryti mėnesiniai grafikai ar procentinės išraiškos, kuriomis pavaizduotas darbuotojų indėlis į bendrą įmonės veiklą. Toks metodas sumažins darbuotojo nuobodulį, kadangi šis turės daugiau informacijos ir galės vertinti savo veiksmus. Taip pat darbuotojus galima įtraukti į užduočių planavimą, pavyzdžiui, užsakymų planavimą ir produkcijos pagaminimo bei paskirstymo veiklas. Tai leistų darbuotojui jaustis įmonės dalimi, padidėtų jo savivertė dėl bendravimo su vadovais bei įtakos planavimo veikloms turėjimo.

Darbuotojų keršto, patyrus įmonės neteisingumą, veiksnys apskritai nėra toleruotinas visose organizacijose. Šio veiksnio pasireiškimo tikimybė gali būti silpninama įmonėje ugdant draugiškus, lojalius, skatinančius pasitikėjimą santykius tarp darbuotojų ir kartu vadovų. Taip

pat įmonei tikslinga atsižvelgti į savo priimamų sprendimų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, kadangi dažnai įmonės vadovų sprendimai yra priimami siekiant pajamų, tačiau neatsižvelgiama plačiau, į pasekmes darbuotojų motyvacijai.

## Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Iš atlikto pilotinio tyrimo rezultatų matyti, jog nesąžiningam elgesiui tiriamieji veiksniai iš tiesų turi lemiamos įtakos. Gamybos organizacijoje atlikto tyrimo rezultatų analize nustatyta, jog nesąžiningas elgesys labiausiai tikėtinas šiose situacijose:

- *Įmonės turto panaudojimas asmeniniams tikslams.* Šiuo atveju darbuotojų nesąžiningas elgesys grindžiamas tuo, kad darbuotojai mano, jog įmonė turi leisti pasinaudoti jos turto, kadangi jie yra organizacijos nariai.
- *Piktnaudžiavimas darbo laiku.* Pagrindinės šio nesąžiningo elgesio priežastys yra per didelis darbo krūvis bei darbuotojų poreikių nepatenkinimas. Esant nepatenkintiems darbuotojų poreikiams, kontrolės trūkumas antrroje bei naktinėje pamainose taip pat prisideda prie piktnaudžiavimo darbo laiku.
- *Tiesos nuslėpimas ar neteisingos informacijos pateikimas darbdaviui.* Įvykus klaidoms darbo metu, vengiama pranešti šią informaciją vadovams, kadangi tikimasi sulaukti baudmės.
- *Tiesos nuslėpimas nuo klientų ar neteisingos informacijos jiems pateikimas.* Šiuo nesąžiningu elgesiu yra siekiama pagerinti įmonės bei savo asmeninę finansinę būklę, nuslepiant nuo klientų galimą broko ar neatitikties tikimybę tam, kad būtų atliktas užsakymas.

Mažiausiai tikėtina nesąžiningo elgesio apraiška yra *sąmoningas įmonės turto sugadinimas*. Taip yra todėl, jog yra didelė rizika, kad nesąžiningai pasielgęs asmuo bus nustatytas, ir didelė tikimybė, kad bus griežtai nubaustas. Be to, šios nesąžiningo elgesio apraiškos padaroma žala įmonei yra didelė, o tai reiškia, jog yra ribojamas darbuotojo pasirinkimas, t. y. darbuotojas negadins įmonės turto dėl menko nepasitenkinimo laipsnio.

Iš trijų tiriamų veiksnių, sąlygojančių nesąžiningą elgesį, finansinis veiksnys daro didžiausią įtaką darbuotojų nesąžiningo elgesio tikimybei. Žemas darbo užmokestis paveikia visas nesąžiningo elgesio apraiškas, išskyrus įmonės turto panaudojimą asmeniniams tikslams. Kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo mažesnė nesąžiningo ar neetiško elgesio tikimybė (Kish-Gephart et al., 2010). Tiriamoje organizacijoje darbo užmokestis nėra tiek žemas, kad darytų poveikį nesąžiningam elgesiui, tačiau šią funkciją atlieka sunkios darbo sąlygos. Darbuotojų nuomone, darbo krūvis yra per didelis, dirbama savaitgaliais, viršvalandžiai, kas ir turi įtakos nesąžiningo elgesio pasireiškimui.

Įmonės neteisingumo atveju nesąžiningo elgesio tikimybė, palyginti su nuobodulio veiksmu, yra didesnė, kadangi šis veiksnys daro stipresnę įtaką didesniam nesąžiningo elgesio apraiškų kiekiui.

Nuobodulys, kaip pastebima, daro mažiausią įtaką nesąžiningam elgesiui, tačiau taip pat egzistuoja tokio elgesio tikimybės padidėjimas pagal kelis kriterijus (žala kompanijos reputacijai, klientų apgavystė siekiant asmeninės naudos ir piktnaudžiavimas darbo laiku).

Atlikus tyrimą matyti, jog taikytas tyrimo metodas yra iš dalies pritaikomas Lietuvos įmonėms. Anketinės apklausos situ-



acijomis yra sėkmingai manipuliuojama, nepakeičiant viso tyrimo pagrindinės struktūros. Tyrimas yra sėkmingai pritaikomas tiek paslaugų sektoriuje, tiek gamybos organizacijoje. Tyrimo pobūdis, norint patikimų rezultatų, reikalauja didelės imties bei didesnio kiekio tiriamųjų įmonių, kadangi šis metodas tiria didelį kiekį nesąžiningą elgesį sąlygojančių veiksnių.

Norint sėkmingai atlikti tyrimą patartina darbuotojus jam iš anksto paruošti, informuoti apie tyrimo eigą, jo dimensijas ir tikslą. Klausimynas nėra per daug sudėtingas, tačiau reikalauja laiko norint pilnai įsigilinti į situacijų aprašymus.

## Išvados

Pagrindinė neetiško elgesio charakteristika yra savo interesų siekimas, neatsižvelgiant į nusižengimus priimtoms normoms ir taisyklėms, be to, į neetišką elgesį turi būti žvelgiama ne iš jį atliekančio asmens pozicijų, o iš asmenų, į kuriuos jis yra nukreiptas, pavyzdžiui, darbuotojus,

klientus, vadovybę, investuotojus ir pan., pozicijų.

Nesąžiningas elgesys yra savaime neišvengiamas reiškinys, kuris dažniausiai pažeidžia kitų asmenų interesus: vienai taip besielgiančiai pusei suteikia naudos, o iš kitos pusės naudą atima.

Darbuotojų nesąžiningo elgesio priežastis, platesniu aspektu, galima įvardyti kaip šių darbuotojų siekiamą asmeninę naudą, kadangi tai yra sąmoninga veikla, kurios tikslas yra visada siekti naudos.

Atlikto tyrimo rezultatų analize nustatytas trijų veiksnių poveikis nesąžiningam darbuotojų elgesiui. Labiausiai nesąžiningą elgesį skatina žemas darbuotojų atlyginimas, dėl to padidėja tikimybė, kad bus daroma žala *kompanijos reputacijai apgaudinėjant klientus, siekiant sau naudos, savinantis įmonės lėšas, slepiant tiesą nuo darbdavio ir piktnaudžiaujant darbo laiku.*

Kiek mažiau nesąžiningą elgesį skatina *nuobodus darbas* bei *kerštas* dėl patirto įmonės neteisingumo. Didesnė *keršto* įtaka nustatyta *nemandagiam elgesiui su klientais* bei *tiesos slėpimui nuo klientų.*

## Literatūra

1. Analoui, F. (1995). Workplace Sabotage: Its Styles, Motives and Management // Journal of Management Development, Vol. 14, No. 7, p. 48–65.
2. Ashforth, B. E., Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations // In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.). Research in Organizational Behavior, Vol. 25, p. 1–52.
3. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. – Kaunas: VDU leidykla.
4. Bruursema, K., Kessler, S. L., Spector, P. E. (2011). Bored Employees Misbehaving: The Relationship between Boredom and Counterproductive Work Behavior // Work & Stress, Vol. 25, No. 2, p. 93–107. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2011.596670>.
5. Cialdini, R. B., Petrova, P. K., Goldstein, N. J. (2004). The Hidden Costs of Organizational Dishonesty // MIT Sloan Management Review, Spring.
6. Ermongkonchai, P. (2010). Understanding Reasons for Employee Unethical Conduct in Thai Organizations: A Qualitative Inquiry // Contemporary Management Research. Vol. 6, No. 2. doi: <http://dx.doi.org/10.7903/cmr.v6i2.3550>.
7. Fennell, M. J. V. (2009). Overcoming Low Self-esteem. – London: Robinson.

8. Grover, S. L. (1993). Lying, Deceit, and Subterfuge: A Model of Dishonesty in the Workplace // *Organization Science*, Vol. 4, p. 478–495.
9. Harris, L. C., Ogbonna, E. (2006). Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34, No. 4, p. 543–558. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0092070306287324>.
10. Harris, L. C., Ogbonna, E. (2012). Motives for Service Sabotage: An Empirical Study of Front-line workers // *The Service Industries Journal*. Vol. 32, No. 13, p. 2027–2046. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2011.582496>.
11. Jaakson, K., Masso, J., Vadi, M. (2013). The Drives and Moderators for Dishonest Behaviour in The Service Sector // (Dis)honesty in Management: Manifestations and Consequences // *Advanced Series in Management*, p. 169–195. – Emerald Group Publishing Limited.
12. Jones, D. A. (2010). *Insidious Workplace Behavior*. – New York: Routledge.
13. Jones, G. E., Kavanagh, M. J. (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace // *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 5, p. 511–523.
14. Kay, C. D. (1997). Varieties of Egoism. Internet access: <<http://sites.wofford.edu/kaycd/egoism/>> [Žiūrėta 2014-05-08].
15. Kaptein, M., (2008). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective // *Journal of Management*. Vol. 34, No. 5, p. 978–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308318614>.
16. Kidder, D. (2005). Is it “who I am”, “what I can get away with”, or “what you’ve done to me?": A multi-theory examination of employee misconduct // *Journal of Business Ethics*. Vol. 57, No. 4, p. 389–398.
17. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., Trevino, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 95, No. 1, p. 1–31.
18. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė, teorija ir praktika*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Pruskus, V., Briedis, M. (2010). *Etika*. – Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.
20. Robins, R. W., Trzesniewski, K. H. (2005). Self-Esteem Development across the Lifespan // *SAGE journals*. Vol. 14, No. 3, p. 158–162.
21. Scott, E. D. (2003). Plane Truth: A Qualitative Study of Employee Dishonesty in the Airline Industry // *Journal of Business Ethics*. Vol. 42, No. 4, p. 321–337.
22. Scott, E. D., Jehn, K. A. (1999). Ranking Rank Behaviors: A Comprehensive Situation-Based Definition of Dishonesty // *Business & Society*. Vol. 38, No. 3, p. 296–325.
23. Scott, E. D., Jehn, K. A. (2003). Multiple Stakeholder Judgments of Employee Behaviors: A Contingent Prototype Model of Dishonesty // *Journal of Business Ethics*. Vol. 46, No. 3, p. 235–250.
24. Seabright, M. A., Ambrose, M. L., Schminke, M. (2010). *Insidious Workplace Behavior*. – New York: Routledge.
25. Spinter tyrimai (2012). Akademinis sąžiningumas ir aukštojo mokslo vertė Lietuvoje. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.old.lss.lt%2Fdokumentai%2Fleidiniai-tyrimai-94%2F1t%2Ftyrimas-pdf-1573.html&ei=9rsHVfueNZXVauNgfGC&usq=AFQjCNFqNg17sbWczZF5g-R19PDMSKw1qDA&bvm=bv.88198703,d.d2s>> [Žiūrėta 2015-03-10].
26. Shu, L. L., Gino, F., Bazerman, M. H. (2011). Dishonest Deed, Clear Conscience: When Cheating Leads to Moral Disengagement and Motivated Forgetting. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 37, No. 3, p. 330–349.
27. Stoner, J. A. F., Freeman R. E. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Transparency International (2011). Lietuvos jaunimo sąžiningumo tyrimas. Prieiga per internetą: <[http://transparency.lt/media/filer\\_public/2013/01/22/tils\\_jaunimo\\_saziningumo\\_tyrimas.pdf](http://transparency.lt/media/filer_public/2013/01/22/tils_jaunimo_saziningumo_tyrimas.pdf)> [Žiūrėta 2015-03-08].
29. Umphress, E. E., Campbell, J. T., Bingham, J. B. (2010). *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*. – New York: Routledge.
30. Eerde, W., van, Peper, P. (2008). Deviant Service Behaviour: Coming soon to a theatre near you? // *The Service Industries Journal*. Vol. 28, No. 1, p. 85–93. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02642060701725594>.

Paulius BARAKŪNAS, Nijolė PETKEVIČIŪTĖ

## THE EXPRESSION OF DISHONEST BEHAVIOR IN THE WORKPLACE: A CASE OF MANUFACTURING COMPANY

S u m m a r y

The managerial side of business has many important elements that require utmost attention; therefore complex problems often arise, because of the broad nature of management. Some characteristics are given more priority over others, yet no problems should be overlooked aiming for an overall successful business. The topic of the research is a characteristic, which is often neglected – the dishonesty factor. The weight of this criterion is rather huge, since it involves a lot of actions, which employees carry out on a daily basis. Business suffers when employees are not acting the way they should and are expected to and this is exactly why deeper research is needed to understand the workplace dishonesty, so it can be controlled.

In order to tackle such problems that arise from dishonest acts performed by employees we need to understand what dishonesty at the workplace actually is and that it differs from unethical behaviour. The core aspect of dishonest behavior is that the person is fully aware of the actions and understands that he or she is acting dishonestly, unlike with the unethical behavior scenarios.

Three influential factors towards dishonest behavior are highlighted: *financial*, *boredom* and *injustice* factors (Jaakson, Masso, Vadi, 2013). Stand-

ardized questionnaires are used to determine how much these factors influence employee behavior. These questionnaires are divided and each assigned a target factor, without changing the basic structure of the questionnaire. A total of 66 production company employees provided legitimate answers by filling up randomly, but equally, assigned questionnaires.

The most visible and important result is the financial factor, which excels in most of the depicted scenarios of dishonest behavior, meaning that employees are more likely to act dishonestly, when they are low paid. The *boredom* and *injustice* factors also increase the likelihood of dishonesty, although at a smaller scope than the financial one. In the conducted survey, the *boredom* factor takes the second place and *injustice* – the third place, based on the contribution towards dishonesty.

The pilot study has shown visible variations between the studied factors, therefore a more thorough and broader research is required to determine the effective causes and triggers for dishonest behavior based on the three influential factors. The clear and core identification of the triggers would make it possible to control or adjust the employee decisions employing external managerial efforts.