

Loreta TAUGINIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

**Socialinė atsakomybė
universiteto mokslinės
veiklos valdyme**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA IR ADMINISTRAVIMAS (03 S)**
VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Loreta Tauginienė

**SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ
UNIVERSITETO MOKSLINĖS VEIKLOS
VALDYME**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2013

Disertacija rengta 2009–2013 metais Mykolo Romerio universitete.

Mokslinė vadovė:

prof. (HP) dr. Nijolė Vasiljeviėnė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S).

TURINYS

Lentelių sąrašas	4
Paveikslų sąrašas	4
Sąvokos	5
ĮVADAS	6
I. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIDA	11
1.1. Socialinės atsakomybės sampratos transformacijos	11
1.1.1. Socialinės atsakomybės prasmės formavimasis	11
1.1.2. Socialinės atsakomybės turinio kitimas	12
1.2. Socialinės atsakomybės chronologinė raida	14
1.2.1. Socialinės atsakomybės vadybiniai ir etiniai aspektai	15
1.2.2. Socialinės atsakomybės tipai	16
1.3. Socialinė atsakomybė vadybos teorijose	17
1.4. Viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė	23
II. UNIVERSITETO SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ	26
2.1. Universiteto socialinė atsakomybė ir jos tipai	26
2.2. Universiteto organizacinės kultūros įtaka socialinės atsakomybės diegimui	29
2.3. Socialiai atsakingi universitetai ir jų suinteresuotosios šalys	31
2.3.1. Ispanija: geroji patirtis Europoje	32
2.3.2. Portugalija: Technologijos ir vadybos mokslų aukštosios mokyklos ir Saugumo mokslų politechninio instituto geroji patirtis	34
2.3.3. Rumunija: Spiru Haret universiteto ir Bukarešto universiteto geroji patirtis	34
2.4. Universiteto mokslinės veiklos socialinis vaidmuo	35
2.5. Etiškas mokslininko elgesys	40
III. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS DIEGIMAS	43
3.1. Vertybės kaip socialinės atsakomybės pagrindas	44
3.1.1. Universiteto sąmoningumo apie socialinę atsakomybę formavimas	45
3.1.2. Etikos kodeksų institucionalizavimas	47
3.1.3. Pranešimų politika ir jos įgyvendinimo procesai	52
3.2. Socialinės atsakomybės realizavimas universiteto strategijoje	54
3.3. Mokslinio personalo valdymas	57
IV. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS UNIVERSITETO MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYME TYRIMAS	60
4.1. Tyrimo metodologija	60
4.2. Tyrimo rezultatai	64
4.2.1. Socialinės atsakomybės suvokimas, valdymas ir įgyvendinimas universiteto struktūriniuose padaliniuose	65
4.2.2. Etikos infrastruktūros diegimas universitete	80
4.2.3. Universiteto mokslinės veiklos valdymas etikos principais ir vertybėmis	93
4.3. Diskusijos	104
IŠVADOS	109
REKOMENDACIJOS	111
BIBLIOGRAFIJA	113
PRIEDAI	132
SANTRAUKA	149
SUMMARY	165

Lentelių sąrašas

Lentelė Nr. 1. Tyrimo klausimų duomenų rinkimas ir analizė	9
Lentelė Nr. 2. T. J. Zenisek keturi SA raidos etapai.....	14
Lentelė Nr. 3. M.-D. P. Lee SA raidos etapai nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio	14
Lentelė Nr. 4. SA aiškinimas teorijų kontekste	18
Lentelė Nr. 5. Tikėtinos viešojo ir privataus sektorių vertybės.....	25
Lentelė Nr. 6. Mokslo ir studijų institucijų suinteresuotosios šalys	32
Lentelė Nr. 7. Etikos kodeksų raida.....	48
Lentelė Nr. 8. Informantų charakteristika	61
Lentelė Nr. 9. Tyrimo ir interviu klausimai.....	62
Lentelė Nr. 10. Duomenų rinkimas laiko atžvilgiu	62
Lentelė Nr. 11. Surinktų duomenų charakteristika	63
Lentelė Nr. 12. Etikos principų komunikavimas mokslo darbams universitete.....	81
Lentelė Nr. 13. Mokslo darbų etikos stebėsena.....	89
Lentelė Nr. 14. Etikos principai universitete	94
Lentelė Nr. 15. Universiteto institucinės vertybės.....	94

Paveikslų sąrašas

Paveikslas Nr. 1. Sisteminis požiūris į SA vadybos teorijose	22
Paveikslas Nr. 2. Netinkamo elgesio formos	39
Paveikslas Nr. 3. Etikos infrastruktūros diegimo priemonės.....	44
Paveikslas Nr. 4. Pranešimų politikos institucionalizavimas	53
Paveikslas Nr. 5. Tyrimo imtis	60
Paveikslas Nr. 6. Duomenų analizės logika.....	64
Paveikslas Nr. 7. SA visuomenei įgyvendinimo modelis mokslinės veiklos valdyme.....	105
Paveikslas Nr. 8. Daugiašalės atsakomybės įgyvendinimo modelis mokslinės veiklos etinių konfliktų valdyme.....	106
Paveikslas Nr. 9. Etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymo modelis.....	107

Sąvokos

Etikos infrastruktūra – pasirinktų etikos institucionalizavimo priemonių, atitinkančių organizacijos misiją ir vertybes, visuma, padedanti užtikrinti organizacijos sąmoningumą, savikontrolę ir integralumą.

Institucionalizavimas – pasirinktų priemonių, veiksmyų įtvirtinimas, jų nuolatinė stebėseną ir įgyvendinimas kasdienėje organizacijos veikloje, siekiant konkrečių tikslų ir rezultatų.

Mokslinės veiklos valdymas – tai sistemingas mokslinės veiklos organizavimas, orientuotas į organizacijos tikslus bei apimantis mokslinio personalo formavimo politiką, jos įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą.

Organizacija – tai administracinė ir funkcinė sistema (įstaiga, asociacija, įmonė, institucija ir pan.), siekianti bendrų tikslų, turinti vertybes, darbo kultūrą ir vykdanči išsipareigojimus.

Profesionalizmas – specialus, profesinėmis vertybėmis grįstas pasirengimas, demonstruojantis asmens profesinį meistriškumą, laikantis profesinės etikos kodekso.

Socialiai atsakingas elgesys – organizacijos sąmoningas, etiniai principais grįstas brandus elgesys supančioje – išorinėje ir vidinėje – aplinkoje.

Universiteto socialinė atsakomybė – išsipareigojimas, orientuotas į etiniais ir kitais sutartiniais principais paremtą veikimą, grindžiamą universiteto misija ir vertybėmis bei pasireiškiantį kasdienės universiteto veiklos – dėstyimo, mokslinės veiklos, vidaus valdymo – sąveikoje su išorinėmis ir vidinėmis suinteresuotosiomis šalimis.

IVADAS

Tiriamoji problema. Tiek mokslinėse diskusijose, tiek viešoje erdvėje pakankamai gvilde-nami neetiško studentų elgesio atvejai, tačiau menkai reflektuojamas mokslininko vaidmuo, jo elgesys akademinėje bendruomenėje (Fine, et al., 1993; Bridges, 1998; Sandler, et al., 2005; Ober-lander, et al., 2006; Bretag, et al., 2009, p. 193). Pastaroji diskusijų kryptis neretai pasislepia šešėlyje iš anksto turint tvirtą poziciją, kad mokslininkas neinvestuojamai yra savo srities, profesijos meistras. Universitetų patirtis aiškiai parodo vyraujančias mokslininkų elgesio ydas, jų sukeltas pasekmes dėl plagijavimo, apgaulės ir kito nesąžiningo elgesio (Goodstein, 2002; Anonymous, 2004; Claxton, 2005; Manton, et al., 2008; Bretag, et al., 2009; Osborne, et al., 2009; Leja, 2010). Lietuvoje panašaus pobūdžio problemos keliamos žiniasklaidoje, kad visuomenė ištrauktų į dis-kusiją ir darytų poveikį tokiems reiškiniams. Visuomenės valia išreiškiamą pozicija dėl organiza-cijos veiksmų ir įteigia organizaciją refleksuoti, taikyti savireguliacinius procesus.

Esant elgesio deviacijoms, nustatomas atsakomybės subjektas – asmuo (mokslininkas) ar organizacija (universitetas). Atsakomybės subjekto klausimas keliamas tuomet, kai formuojasi mokslininko ir universiteto atsakomybės santykis, t. y. ar atsakomybės subjektu laikoma orga-nizacija yra gyvas organizmas. Ilgą laiką mokslinėse diskusijose buvo akcentuojama, kad atsa-komybė už savo veiksmus būdinga tik gyvoms būtybėms, tačiau dabartinės tikrovės iššūkiai šį požiūrį pakeitė (Goodpaster, et al., 1982; Vasiljevas, et al., 2004a; Morgan, 2006). Organizacijos socialinė atsakomybė (toliau – SA) pasižymi trimis bruožais: 1) daugumoje organizacijų vei-kianti sudėtinga sprendimo priėmimo procedūra apsinkina asmens, atsakingo už vieno spren-dimo priėmimą, atsekamumą; 2) organizacija turi savitą kultūrą su elgsenos normomis ir ver-tybėmis, o tai lemia organizacijos veiksmus; 3) holistinis požiūris į organizaciją priklauso nuo pasirinktos organizacijos vertybinės orientacijos pozicijos ir brandos lygio, kuriam įtaką daro pilietinės visuomenės sąmoningumo ir kultūros branda, piliečių lūkesčiai. Pastaruoju atveju sa-vikritiškumas sudaro organizacijai sąlygas refleksuoti savo veiksmus ir veiklas, kurių pasekmės veda link konkurencinio pranašumo arba žlugimo. Būtent šie bruožai nulėmė organizacijos SA formavimąsi (Vasiljevas, et al., 2004a; Arevalo, 2010).

Mokslo ir studijų institucijų etinės kompetencijos ir gebėjimai būti sąžiningomis moksl-nininkų organizacijomis daro įtaką mokslinės veiklos etikai, inspiruoja ir palaiko akademinės etikos normas ir principus (Vasiljevienė, 2011, p. 90), sudaro palankesnes sąlygas konkuren-cinėje aplinkoje. Konkurencinio pranašumo poreikį lemia globaliniai procesai, kurie sparčiai veikia universiteto kitimą, ypač jo mokslinę veiklą: suintensyvėjusios informacinės technolo-gijos, paplitusios nuotolinės studijos ir panašūs procesai gali sudaryti išpūdį, kad greitai metu universitetui taps virtualūs įvairiose savo veiklose. Galimos šių procesų pasekmės gali sukelti grėsmę jo tradicinėms vertybėms. XXI a. pragmatiniai iššūkiai tampa neišvengiami, ir vykdyti mokslinę veiklą iš idėjos tampa „nuostolinga“, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip gali kisti universiteto vertybės ir ar universitetas sugebės išlikti ištikimas savo vertybėms, kaip moksl-ninko elgesys kis ir kam jis teiks prioritetą (Bridges, 1998).

Universiteto vaidmuo ilgainiui kinta. Tam įtakos turi universitetų funkcijų kaitos poreikis – nepakanka kurti ir perduoti žinias, būtinas žinių ekonomikos vystymuisi. Universiteto veikla reikalauja persiorientavimo nuo procesų link rezultato, ypač ieškant jo veiklos naudos visuo-menei (Васильевене, 2009, p. 18). Tai reiškia, kad universitetas, siekdamas veikti kintančiomis sąlygomis, turi elgtis socialiai atsakingai, kaip to visuomenė reikalauja ir iš verslo sektoriaus.

Aktualumas. Universiteto SA stiprina jo vertybes, užtikrina ilgalaikę ir efektyvią veiklą, formuoja atsakingą elgesį, reputaciją visuomenėje ir parodo įsipareigojimus. Pastaruoju metu

ypač daugėja skandalingų straipsnių žiniasklaidoje apie neetišką akademinės bendruomenės elgesį įvairiose situacijose, pavyzdžiui, misiją visuomenei, plagijavimą, pseudoautorystę, viešųjų ir privačių interesų konfliktą, nepotizmą. Vieno mokslininko klaida ar akademinė vertybių nepaisymas gali padaryti žymią įtaką universiteto reputacijai.

Įmonės SA tyrimų ištakos siekia XX a. 8-ąjį dešimtmetį. Nuo to laiko SA samprata evoliucionavo – SA filantropinio bruožo vaidmuo sumažėjo ir ji persikėlė į organizacijos veiksmus visuomenėje. Maždaug XX a. paskutiniame dešimtmetyje buvo pradėtos diskusijos apie viešojo sektoriaus, universiteto SA ir jos ypač suintensyvėjo XXI a. 1-ame dešimtmetyje.

Lietuvoje SA tyrimai pamažu gausėja, ypač įmonių SA perspektyvoje. Šioje srityje įdirbi demonstruoja V. Pruskaus, R. Pučėtaitės, N. Vasiljevičienės (Juščius, 2007), A. Vasiljevo (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005), R. Vilkės (2011), R. Kovaliovo (Kovaliov, et al., 2011; Simanavičienė, et al., 2011), J. Ruževičiaus (2010, Žėkienė, et al., 2011), L. Dagilienės (2010; Dagilienė, et al., 2011), R. Pušinitės (Vasiljevičienė, et al., 2003; Pušinitė, 2004; Štreimikienė, et al., 2009), V. Juščiaus (2007; Juščius, et al., 2013) ir kitų tyrėjų darbai. Kiekvienas tyrėjas papildė SA tyrimų nišą tam tikru aspektu. N. Vasiljevičienės (2000; 2003; 2006; 2008; 2009; 2011; 2012) tyrimai yra orientuoti į organizacijos etiką, atskleidžiamą per vertybių vadybą, o R. Pučėtaitė (2009) suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste nagrinėja verslo įmonių praktiką atliepi suinteresuotųjų šalių poreikius. A. Vasiljevas (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005) atlieka tyrimus apie tarptautinio verslo socialinę atsakomybę, ypač turizmo sektoriuje. V. Pruskus (2003) analizavo verslo socialinę ir etinę atsakomybę rinkodaros aspektu. R. Kovaliovas (2011) gilinosi į įmonių SA plėtrą viešosios politikos analizės atžvilgiu. J. Ruževičius (2010; Žėkienė, et al., 2011) tyrinėjo SA investicijų, ekologinio pėdsako indekso aspektais. V. Juščiaus (2007) ir D. Joniko (Juščius, et al., 2013) tyrimai buvo nukreipti į įmonės SA vertės kūrimą grandinės principu. L. Dagilienė (2010; Dagilienė, et al., 2011) gilinosi į SA ataskaitų vertinimą. R. Vilkė (2011) pasirinko vietos savivaldos įtraukties aspektą SA diegimo veiksmingumo kontekste, t. y. apimant SA taikymo galimybes viešajame, o ne verslo sektoriuje.

Nepaisant globalizacinių procesų pagreitį įgavusios SA, užsienio ir Lietuvos tyrėjų mokslinio įnašo į SA tyrimų plėtotę, pasigendama išsamių mokslo darbų apie universiteto SA, ypač mokslinės veiklos valdyme. Per pastarąjį dešimtmetį paskelbti tyrimai universiteto SA kontekste siejami su bakalauru, kartais ir magistrantūros, studijų procesu¹.

Tikslas. Disertacijoje siekiama ištirti socialinę atsakomybę universiteto mokslinės veiklos valdyme.

Uždaviniai. Universiteto SA įvardijama per universiteto misiją ir vertybes strateginiuose dokumentuose ir taikomus jų įtvirtinimo mechanizmus, iniciatyvas ir išipareigojimus kasdienėje universiteto veikloje. Ypatingas dėmesys skiriamas institucionalizuotiems etiniams mokslinės veiklos valdymo instrumentams. Tam buvo išnagrinėtos probleminės sritys, išskirtos po mokslinės literatūros apžvalgos:

- 1) socialinės atsakomybės suvokimas, valdymas ir įgyvendinimas universiteto struktūriiniuose padaliniuose;
- 2) etikos infrastruktūros diegimas universitete;
- 3) universiteto mokslinės veiklos valdymas remiantis etikos principais ir vertybėmis.

¹ Žr. išsamią socialinės atsakomybės tyrimų analizę disertacijos 1 dalyje.

Minėtos trys probleminės sritys viena kitą papildo ir atspindi tyrimo uždavinių mastą, t. y. visais atvejais siekiama išnagrinėti probleminės srities kontekstualią situaciją, joje vykstančius procesus. Kiekvienai problemai sričiai buvo suformuluoti šie uždaviniai:

- 1) atskleisti universiteto struktūrinių padalinių suvokimą apie socialinę atsakomybę ir jos įgyvendinimo būdus taikant vadybos metodus;
- 2) išnagrinėti etikos infrastruktūros diegimo procesus universitete;
- 3) nustatyti universiteto mokslinės veiklos valdymo remiantis etikos principais ir vertybėmis aspektus.

Atsižvelgiant į disertacijai būdingą tarpkryptiškumą ir suformuluotus uždavinius, teorinė tyrimo pozicija paremta viena iš vadybos teorijų – tai suinteresuotųjų šalių teorija, kurios ištakas siejamos su I. Kanto etikos aspektais. Suinteresuotųjų šalių teorijos, vieni iš pagrindinių teiginių, kuriais vadovaujamas šioje disertacijoje, yra šie (Donaldson, et al., 1995; Wijnberg, 2000):

- 1) suinteresuotosios šalys yra asmenys ar grupės su teisėtais interesais procesiniu ir / ar nepriklausomu veiklos aspektais (suinteresuotosios šalys identifikuojamos per interesus organizacijoje, nepaisant to, ar organizacija turi atitinkamą funkcinį interesą jose);
- 2) visų suinteresuotųjų šalių interesai yra vidinės vertybės.

Nepaisant kritikos, kurios sulaukia normatyvinė suinteresuotųjų šalių teorija dėl nepakanamai aiškių etikos principų, institucinės ir individualios atsakomybės santykio apibrėžtumo, ji padeda atsakyti į klausimą, kodėl turėtų būti atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių interesus (Wijnberg, 2000, pp. 339-341).

Teorinė tyrimo pozicija formuluojama socialinių ir humanitarinių mokslų plotmėje – teisinga prisiimti atsakomybę už savo veiksmų padarinius, o ne permesti ją kitam: Dievui, nepalankioms aplinkybėms ir pan. (Baranova, 2007, p. 150). Moralės filosofas H. Jonas (1984, pp. 84-86) plėtodamas I. Kanto argumentus analizavo atsakomybės imperatyvumą etikoje. Jis akcentavo, kad prioritetas turi būti teikiamas ne veiksmo formai, o jo turiniui, t. y. ne kokį veiksmą pasirenkame, o ką veiksmu ketiname perduoti. Tai, ką pasirenkame perduoti veiksmu, kyla iš pačios žmogaus esybės, jo pareigos jausmo. Todėl etika įgyja tiek objektyviąją, tiek subjektyviąją puses. Objektyvumas pasireiškia per prievoles prisiimti pareigą, o subjektyvumas – per žmogaus emocijas, jausmus. Šie du H. Jonas išskirti etikos požymiai vienas kitą papildo, yra integralūs ir nesvarbu, kuris iš jų pirmiau pasireiškia. Remdamasis šiais argumentais, jis paaiškina socialiai neatsakingo elgesio priežastis: tik tas žmogus, kuris yra prisiėmęs tam tikras atsakomybes, gali elgtis neatsakingai (ibid, pp. 93-94).

Atsižvelgiant į teorines tyrimo pozicijas, buvo konstruojami tyrimo klausimai.

Empirinis tyrimas atskleidžiamas socialinio konstruktyvizmo paradigmoje. Tai yra pagrindinė filosofinė nuostata, kuriomis remiasi kokybinis tyrimas. Socialinis konstruktyvizmas leidžia pažinti individų ir grupės suvokiamą realybę per bendrą jos kūrimą (Berger, et al., 1999; Brown, et al., 2007, pp. 87-90), t. y. kaip socialinis reiškiny yra formuluojamas, institucionalizuojamas ir gal net tampa tradicija. Pagal socialinio konstruktyvizmo paradigmą mes patys konstruojame per vieno su kitu sąveikas bendras reikšmes, naudojamas kasdieniame gyvenime interpretuojant savo socialinio ir kultūrinio gyvenimo elementus. Tačiau tai nereiškia, kad individai visuomet turi vieningą susitarimą dėl kiekvieno gyvenimo elemento. Egzistuoja daugybė subjektyvių ir prieštarinių supratimų, pagrįstų tam tikru validumu, konkuruojančiu socialinėse situacijose. Todėl socialinio konstruktyvizmo paradigmoje itin svarbus vaidmuo tenka kalbai, pateikiamai diskurso pagalba: žodinė kalba, rašytiniai tekstai, socialiai suprantami gestai, kurie vėliau atspindi elgsenos veiksmų sekoje. Jais siekiama konkrečiau tikslo, orientuotos į pokyčius, o tai reiškia, kad individai turi susitarti dėl tam tikrų reikšmių.

Šios disertacijos tyrimas buvo vykdomas remiantis induktyviuoju metodu, kuris veda link teorijos generalizavimo; tyrimui būdinga epistemologinė pozicija – interpretatyvinė; ontologinė pozicija – konstruktyvistinė (Bryman, 2008, p. 22). Grindžiamosios teorijos kontekste siekiama sukurti naują teoriją, kuri būtų paremta „abstrakčia fenomeno analizės schema“ (Bitinas, et al., 2008, pp. 266-274), susijusia su konkrečia tiriama situacija – šiuo atveju, socialine atsakomybe, kaip fenomenu, veikiančiu universiteto aplinkoje. Tai pozityvistinė paradigma, kuriai būdingos subjektyvios ir kelios realybės prigimtys, ir kiekviena realybė yra tapati kiekvienam individui (Zaborek, 2009, pp. 42-43). Todėl didžiausias dėmesys telkiamas ne į faktus, o į prasmes, siekiant suprasti, kas vyksta aplinkoje. Šiuo atveju SA prasmių suvokimas padeda nustatyti SA suvokimo lygį ir surasti jos valdymo būdus².

Darbo naujumas ir jo reikšmė. Disertacijos teorinis reikšmingumas ir mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad ji:

- praplečia supratimą apie SA reiškinių;
- parodo SA įgyvendinimo galimybes universitete;
- paaiškina SA vaidmenį universiteto mokslinės veiklos valdyme;
- prisideda prie mokslo universiteto konceptualizavimo akademinėje bendruomenėje bet kuriuo vadybos lygmeniu;
- atskleidžia grindžiamosios teorijos naudojimo galimybes tiriant SA;
- pasiūlo rekomendacijas, kaip galima veiksmingai gerinti mokslinės veiklos valdymą, jį operacionalizuoti.

Tyrimo taikomąją reikšmę apibūdina tai, kad išanalizuoti kokybinio tyrimo duomenys sukuria galimybes plėtoti tyrimus apie universiteto SA vaidmenį bet kuriame kitame pasirinktame valdyme (pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių, infrastruktūros) valdymo lygmeniu ar aspektu (pavyzdžiui, aplinkosauginiu).

Tyrimo klausimai. Tyrimo klausimai buvo formuluojami pagal uždavinius (žr. 1 lentelę).

Lentelė Nr. 1. Tyrimo klausimų duomenų rinkimas ir analizė

	Duomenų rinkimas	Duomenų analizė
Kaip suvokiama, valdoma ir įgyvendinama socialinė atsakomybė universiteto struktūriniuose padalinuose mokslinės veiklos kontekste?	- Mokslinė literatūra ir kiti šaltiniai - Pusiau struktūruotas interviu	<i>Grindžiamosios teorijos strategija</i>
Kaip diegiama etikos infrastruktūra universitete kaip mokslo institucijoje?		- teorinė tyrimo pozicija remiasi suinteresuotųjų šalių vadyba
Kokiais etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymas universitete?		- empirinis tyrimas remiasi socialinio konstruktyvizmo paradigma

Sudaryta autorės.

Disertacijos struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro keturios pagrindinės dalys. Darbo apimtis – 131 puslapis (be priedų). Disertacijoje pateikta 15 lentelių ir 9 paveikslai. Disertacija

² Žr. išsamesnį metodologijos aprašymą disertacijos 4.1 skyriuje.

papildyta 3 priedais. Tiriant universiteto SA fenomeną, mokslinės veiklos valdymo problematiką, pasinaudota 353 literatūros šaltiniais.

Pirmoje disertacijos dalyje paaiškinamos pagrindinės sąvokos, o kitose dviejose dalyse pateikiamas disertacijoje naudojamų lentelių ir paveikslų sąrašas. Įvade atskleidžiama disertacijos tiriamoji problema ir aktualumas, grindžiama disertacijos tyrimo strategija. Penktoje disertacijos dalyje nagrinėjama SA samprata prasmės ir turinio kitimo aspektais, taip pat parodoma SA transformacijos chronologinė raida, išskiriami SA tipai, apibendrinami tyrimai nuo įmonės SA link viešojo sektoriaus SA. Šeštoje disertacijos dalyje analizuojama universiteto SA ir jos tipai, SA įtaka universiteto organizacinei kultūrai, pateikiami keli gerosios patirties pavyzdžiai. Ši dalis baigiama įvadu į universiteto mokslinės veiklos socialinį vaidmenį ir mokslininko elgesį. Septintoje disertacijos dalyje paaiškinamas SA diegimas etikos priemonėmis, pradedant nuo vertybių institucionalizavimo, sąmoningumo formavimo ir vedant link SA realizavimo universiteto strategijoje. Aštuntoje disertacijos dalyje parodomi gauti empirinio tyrimo rezultatai pagal tyrimo klausimus ir jų analizę. Po šios dalies pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Bibliografijoje nurodomas cituojamų šaltinių sąrašas pagal Harvardo citavimo³ reikalavimus. Prieduose detalai pateikiami gauti tyrimo rezultatai.

³ Pirminiai šaltiniai, nurodyti antriniuose šaltiniuose, žymimi kaip op. cit.

I. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIDA

1.1. Socialinės atsakomybės sampratos transformacijos

Socialinė atsakomybė yra aktuali vadybos, ekonomikos, ekologijos, medicinos mokslų tyrimų sritis iššūkius keliančiuose globaliniuose procesuose (Moon, 2002; Crane, et al., 2004). Daugiausia mokslo bendruomenės diskusijų SA reiškinys sulaukė po A. B. Carroll darbų XX a. 8-ame dešimtmetyje (Carroll, 1999; Dahlsrud, 2008, p. 2), skirtingai nei po 1953 metais H. R. Bowen išleistos knygos „Verslininko socialinė atsakomybė“. Mokslo darbuose randame įvairių SA sampratų, kurios yra homogeniškos turinio atžvilgiu, tačiau heterogeniškos organizacijos veiklos lygmeniu. SA matavimas prisiima šių dviejų prieštaravimų mediatoriaus vaidmenį (Den Hond, et al., 2007, p. 205). Pirminė SA priedermė buvo veikti kaip priemonė skatinant rekonstruoti esamą legitimotą visuomenės valdymo sistemą (Moon, 2005), tačiau, nepaisant siekių pakitimo, išliko ta pati retorika: komercinė nauda yra labiau prioritetizuojama nei socialinė nauda. SA prigimtinis turinys, JAV organizacijų suformuotas kapitalizmui humanizuoti, pradėjo sparčiai nykti, o Europoje, net ir tarp Europos valstybių, SA konceptas įgavo kitą prasmę (Den Hond, et al., 2007, pp. 208-212; Pesqueux, 2009). Dėl šio išskirtinumo ir piliečių lūkesčių įvairiose valstybėse SA suvokimas formavosi skirtingai (Vasiljevas, et al., 2004a, p. 440). Lietuvoje socialinė nauda menkai integruojama į organizacijos kasdienę veiklą dėl mažos organizacijų brandos, kuri lemia lėtus SA įgyvendinimo procesus ir menką SA įgyvendinimo pažangą (Seiliūtė, 2013).

1.1.1. Socialinės atsakomybės prasmės formavimasis

Šioje disertacijoje vartojamas bendro pobūdžio terminas „socialinė atsakomybė“ nesusietas su konkrečiu objektu. Šis pasirinkimas grindžiamas termino nevienareikšmišku suvokimu ir semantika. Pastaroji priežastis yra svarbi dėl to, kad, siekiant perimti naujas mokslo žinias, Lietuvos (apskritai, ne anglakalbiams) tyrėjams dažnai kyla svarstymų, kaip tinkamai perteikti sąvoką išlaikant aiškų turinį, dėl to ji ne visuomet reiškia tą patį kiekvienam. Pavyzdžiui, teisinė atsakomybė, kurią suponuoja teisės normos kaip norminis visuomeninio santykio modelis arba socialiai atsakingas elgesys, kurį nebūtinai implikuoja teisės normos (Vaišvila, 2006, p. 12; Okoye, 2009; Lange, et al., 2012, p. 305). Konsensusu pagrįstą situaciją parodo tarptautiniai oficialūs dokumentai, kuriuose pateikiamas SA konceptas. SA suvokiama taip: privatus sektorius priima sąmoningus sprendimus, inspiruotus jo aplinkoje esančių suinteresuotųjų šalių ir tokiu būdu siekia prisidėti prie geresnės visuomenės formavimo ir švaresnės aplinkos – socialinių ir aplinkosauginių klausimų sprendimo (Europos Komisija, 2001). Tokią koncepciją ir jos taikymą randame Europos Sąjungos dokumentų nuostatose, kuriose vartojamas terminas „įmonių socialinė atsakomybė“. Šį terminą perėmė ir Lietuvos teisėkūra (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2010), nors 2011 m. Žaliojoje knygoje „ES įmonių valdymo sistema“ (Europos Komisija, 2011) SA paaiškinama kaip vienas iš pagrindinių žmonių pasitikėjimo bendrąja rinka kūrimo elementų.

Žvelgiant į SA termino semantiką lingvistiniu aspektu, M. Göbbels siūlo įmonių socialinę atsakomybę pervadinti į „korporatyvinę socialinę atsakomybę“ (Van Marrewijk, 2003) tam, kad nekiltų problemų dėl SA nenuoseklumo ir kartais dviprasmiškumo. J. Andriof ir M. McIntosh pabrėžia terminą „korporatyvinė atsakomybė visuomenei“ siekiant išvengti riboto termino „socialinė atsakomybė“ interpretavimo verčiant tekstus apie socialinės gerovės problemas. Terminas „atsakomybė visuomenei“ atspindi visus privataus sektoriaus poveikio aspektus santykiuose su visuomene (Argandoña, et al., 2010).

Vertinant lietuvių kalbos terminologijos galimybes, daugiau neaiškumų kyla dėl žodžio „corporate“ vertimo. Viena vertus, įmonių socialinė atsakomybė daugeliu atvejų siejama su

privačiu sektoriumi, nes žodis „corporate“ semantiškai siejamas su žodžiu „corporation“ (liet. *korporacija*). Todėl oficialiuose dokumentuose naudojamas vertinys „įmonių socialinė atsakomybė“. Kita vertus, žodžio „corporation“ konotacija su žodžiu „korporacija“ gali būti klaidiną. Iš pradžių SA buvo įgyvendinama tik korporacijose (didelėse įmonėse), vėliau diskusijos persikėlė į SA įgyvendinimą mažose ir vidutinėse įmonėse (Spence, 2007; Crane, et al., 2008), viešajame sektoriuje (Fox, et al., 2002; Ward, 2004; Štreimikienė, et al., 2009), įmonėse ir organizacijose (Bento, 2007) siekiant akcentuoti platesnį subjektų spektrą. Atsižvelgiant į šio termino prasmės analizę, žodžio „corporate“ prasmė yra platesnė. Žodynai siūlo žodžio „corporate“ reikšmę „bendras“, todėl vertinant anglų kalbos termino „corporate social responsibility“ kaip vertinio galimybes, teisingiausias vertimas yra „bendroji socialinė atsakomybė“, „bendroji organizacijos socialinė atsakomybė“ arba tiesiog „socialinė atsakomybė“, o įsigilinus į šio termino turinį, kituose skyriuose matysime, kad bendrumą parodo suinteresuotųjų šalių įtraukimas, jų pastangos ir veiksmai, pasireiškiantys per organizacijos misiją, suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

1.1.2. Socialinės atsakomybės turinio kitimas

Pereinant nuo SA prasmės analizės prie gilinimosi į SA turinį, šioje srityje tyrimus atliko R. Eells (op. cit. 1960), C. Walton (op. cit. 1967), P. Klein (op.cit. 1967), T. J. Zenisek (1979) ir kt. T. J. Zenisek (1979) analizavo SA turinio konceptualizavimo problemą (Zenisek, 1979). Jis išnagrino R. Eells ir C. Walton pateiktus SA modelius, kurie vienas nuo kito skyrėsi tik tuo, kad pastarasis mokslininkas išplėtė R. Eells pateiktą SA modelį: nuo dviejų iki šešių raidos etapų. R. Eells (op. cit. 1960) SA modelių grindė istorine raida link vadybos požiūrių ir vertybių, t. y. parodė SA dvipolį nuo tradicinės organizacijos, kurioje SA yra minimali, iki progresuojančios organizacijos, kurioje SA gali būti maksimali. Remdamasis abstrakčiu paaiškinimu apie elgseną, C. Walton (op. cit. 1967) išplėtė R. Eells preskriptyvų modelį suskaidydamas jį detaliau. Detalesni minėtų mokslininkų SA modeliai yra daugiau teoriškai nei empiriškai pagrįsti, todėl apie jų taikymą nerandame empirinių tyrimų.

T. J. Zenisek (1979), nagrinėdamas SA sampratą, rėmėsi Ph. Klein (op. cit. 1967) pateiktu aiškiniu, kad SA siejama su vidinėmis ir išorinėmis organizacijos problemomis: SA įtaką daro vidinės (darbuotojo teisės; akcininkai) ir išorinės (paslaugos / prekės poveikis bendruomenei, socialinių vertybių ir pardavimo proceso santykiai, atsakingi piliečiai) organizacijos problemos. SA parodo suderinamumą tarp visuomenės lūkesčių ir verslo etikos. Tokiu būdu akcentuojamas SA pirminis atsiradimas verslo sektoriuje, t. y. manoma, kad verslas, gaudamas naudą iš klientų (visuomenės), turi jiems (jai) duoti atitinkamą grąžą. Ilgainiui ši samprata išsiplėtė. Ją pakeitė suvokimas, kad SA grindžiama vertybėmis, moraliniais įsitikinimais, kurie veda teisingumo principo įgyvendinimo link.

SA evoliucines transformacijas aiškino A. Okoye (2009) mokslo darbe „Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?“. Jis remiasi W. B. Gallie (1956) paskelbta iš esmės ginčijamo koncepto teorija, kad parodytą SA konfliktišką prigimtį⁴. W. B. Gallie ypač akcentuoja koncepto gebėjimą kisti pagal konkrečiu metu susidariusias aplinkybes. Šis koncepto gebėjimas atlieka adaptyvinę funkciją ir ji verčia

⁴ W. B. Gallie siūlo septynis koncepto vertinimo kriterijus:

- konceptas turi būti pamatuojamas, nes jis reiškia vertinamą rezultatą;
- vertinamumas turi būti vidinė koncepto savybė;
- jo vertės aiškinimas turi apimti koncepto funkcijas, požymius;
- koncepto samprata gali kisti kartu su jos kitimą lemiančiomis aplinkybėmis;
- iš esmės ginčijamo koncepto naudojimas reiškia, kad jis naudojamas puolimo-gynybos situacijose;
- konceptas gali kisti atsižvelgiant į pirminę jo sampratą apie jo vartotojų įtaką;
- koncepto kitimas parodo jo tęstinį pirminės ir esamos jo sampratos konkurencingumą.

konceptą evoliucionuoti arba, atvirkščiai, konceptas ilgainiui praranda savo vertę ir jo neteisingas interpretavimas gali būti žalingas ne tik tolimesniuose mokslo darbuose, bet ir praktikoje. Remiantis iš esmės ginčijamo koncepto teorija, buvo atskleista SA konfliktinė prigimtis. Pirma, buvo nagrinėjama SA paskirtis: veiklos vertinimui ar lūkesčių atliepimui. SA paskirtis veiklos vertinimui buvo labiausiai paplitusi, tačiau dabar vyraujanti SA yra skirta lūkesčių atliepimui. Veiklos vertinimui organizacijos tinklapyje skelbia SA politiką, SA atskaitas, elgesio ar etikos kodeksus. Antra, SA naudos organizacijai analizė parodė, kad kuriant SA, organizacijos įtaka visuomenei didėja, o tai siejama su naudos atsiradimu ir pačiai organizacijai. Organizacija realizuoja ne tik savo finansinius, bet ir socialinius, aplinkosauginius siekius įvairiuose kontekstuose.

A. Okoye (2009) atkreipia dėmesį į sutinkamą terminologiją (tai padarė ir M. Göbbels, K. M. Amaeshi ir B. Adi (2007, pp. 4-5), R. Pučėtaitė (2009, p. 328), N. Vasiljeviėnė, et al. (2008, pp. 10-11)), kuri iš esmės reiškia SA pagal objektą, tikslus, tačiau pagal kontekstą, aspektus, požymius ji išreiškia kitomis sąvokomis, pavyzdžiui, korporatyvinis darnus vystymasis (angl. *Corporate Sustainability* arba *The triple bottom line*) (op. cit. Elkington, 1997; Van Marrewijk, 2003), korporatyvinės socialinės veiklos (angl. *Corporate Social Performance*) (Carroll, 1979; Wartick, 1985; Wood, 1991; Parmar, et al., 2010, p. 412), korporatyvinis atskaitingumas (angl. *Corporate Accountability*) (op. cit. Zadek, et al., 1997; Bendell, 2004), sąmoningi piliečiai (kitai dar korporatyvinis pilietiškumas, organizacijos pilietiškumas) (angl. *Corporate Citizenship*) (Matten, et al., 2008; Waddock, 2004; op. cit. Wood, et al., 2001, pp. 83-103)⁵, socialinis reagavimas (angl. *Corporate Social Responsiveness*) (op. cit. Ackerman, 1975; Sethi, 1975; op. cit. Ackerman, et al., 1976), socialinė antreprenerystė (angl. *Corporate Social Entrepreneurship*) (Austin, et al., 2006), korporatyvinis valdymas (angl. *Corporate Governance*) (Jones, 1980; Freeman, et al., 1990; Sacconi, 2006), verslo etika (angl. *Business Ethics*) ir kt. Įvertinant SA turinio spektrą, ji yra linkusi klasterizuotis pagal tam tikrus kriterijus, ir tokiu būdu parodo tiek skirtingas suinteresuotąsias šalis, tiek įvairias problemas skirtingose teorijose (žr. išsamiau disertacijos 1.2.2. ir 1.3. skyriuose). Išaugęs visuomenės vaidmuo, didėjanti ekonominio išsivystymo reikšmė organizacijų atsakomybės atžvilgiu lėmė SA atsiradimą (ypač tuomet, kai sparčiai pradėjo didėti įmonių galia), todėl sutelktas didelis dėmesys lėmė SA apibrėžimų įvairovę eliminuojant SA elementų tarpusavio integralumą. Ši prielaida daroma atsižvelgiant į E. O. Russell (2010, p. 21), S. B. Dunne (2008), A. Argandoña, et al. (2010), R. Gaete Quezada (2011) ir kitų tyrėjų darbus.

Egzistuoja ir labai siauras suvokimas apie SA ir jos taikymą. Privataus sektoriaus atstovai dažnai klaidingai suvokia SA esmę. Jie ją įvardija kaip „altruizmą“, „konkurencinį pranašumą ar ekonominę darną“, „korupcijos vengimą“, „organizacijos vertybes“ (Russell, 2010, pp. 193-199). Toks ribotas, siauras supratimas siejamas su darbuotojų kasdieniais darbais, o tai reiškia, kad SA prigimtis realiame gyvenime dažnai nesutampa su ta, kurią mokslininkai tiek su ūkio sektorių, tiek su valdžios sektoriaus atstovais vienas kitą veikdami siekia perduoti visuomenei, kad SA atsiskleidžia kaip sąmoningas, paremtas vertybėmis, socialiai atsakingas, atskaitingas suinteresuotosioms šalims elgesys. Šiuo atveju SA įteisinimas yra tik priemonė, sudaranti sąlygas formuoti organizacijų sąmoningumui, atsakingumui, t. y. iš aplinkos, kurioje veikia, ne tik „imti“, bet ir „duoti“. Todėl labai svarbu suvokti, kad SA nėra tik teisinis įpareigojimas ar dar vienas standartas, ji grindžiama vertybėmis, įsitikinimais.

Vykstant globaliems procesams, prasmės ir turinio kitimo analizės leidžia daryti prielaidą, kad pirminė SA samprata yra pakitusi ir ji evoliucionuoja. Po ilgų SA apibrėžimo paieškų pripažįstama, kad vis dar nėra vieningo sutarimo dėl jos apibrėžties. Šioje disertacijoje pažvelgsime į SA kaip į fenomeną įvairiais aspektais, neapsiribojant konkrečiu mokslo darbuose pateiktu apibrėžimu, tačiau akcentuojant esminį aspektą – atsakomybę visuomenei, kuri yra ekonomiškai pagrįsta.

⁵ A. Vasiljevas et al. (2004) įveda vertinį „organizacijos pilietiškumas“, N. Vasiljeviėnė et al. (2008) – „korporatyvinis pilietiškumas“, o R. Pučėtaitė (2009) – „geras korporatyvinis pilietiškumas“.

1.2. Socialinės atsakomybės chronologinė raida

Įsigilinus į SA prasmės ir turinio aspektus, jos ištakų identifikavimas padės suvokti SA evoliuciją, prie kurios tyrimo prisidėjo T. J. Zenisek (1979), M.-D. P. Lee (2008), A. G. Scherer et al. (2008, pp. 413-431).

1979 metais publikuotame moksliniame straipsnyje „Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature“ T. J. Zenisek pagrindė, kad SA fenomenas pradėjo formuotis XIX a., maždaug nuo 1850 metų. Autorius išskyrė keturis SA raidos etapus, remdamasis Blau ir ir Scott „keturių idealų“ tipologija (žr. 2 lentelę).

Lentelė Nr. 2. T. J. Zenisek keturi SA raidos etapai

Periodas Bruožai	1850–1910 m.	1900–1950 m.	1945–1965 m.	1960–
Organizacijos aplinkos tipas	Savininkas / Vadovas	Organizacijos narys	Darbo aplinkos dalyviai	Visuomenė
Pirminė tikslinė grupė	Savininkai / Vadovai	Savininkai / Vadovai, darbuotojai (organizacijos nariai)	Savininkai/ Vadovai, darbuotojai ir darbo aplinkos dalyviai (tiekJėjai, platintojai, kreditoriai ir kt.)	Savininkai / Vadovai / Darbuotojai / Darbo aplinkos dalyviai ir visuomenė
Pirminiai organizacijos tikslai	Naudos siekimas	Naudos siekimas Išteklių naudojimas	Naudos siekimas Išteklių naudojimas Pardavimų apimtis	Naudos siekimas Išteklių naudojimas Pardavimų apimtis Visuomenės gerovė
Pirminis politikos tipas	Finansinė politika	Finansinė politika Pramonės plėtros politika	Finansinė politika Pramonės plėtros politika Rinkos politika	Finansinė politika Pramonės plėtros politika Rinkos politika Socialinė politika

Šaltinis: Zenisek, T. J., 1979. Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *The Academy of Management Review*, July, 4, pp. 359-368.

Lentelė Nr. 3. M.-D. P. Lee SA raidos etapai nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio

Periodas	1970–1980 m.	1980–1990 m.	1990–
Bruožai	Įmonės socialinių ir ekonominių tikslų derinimas: - ryškėja suinteresuotųjų šalių lūkesčių svarba SA įgyvendinime; - įmonės ilgalaikis interesas stiprinamas per aplinką, kurioje įmonė funkcionuoja; - SA tampa savaiminiu (ne priverstiniu) įmonės tikslu.	Akcentuojama SA matavimo būtinybė: - išskiriami SA tipai; - orientuojamasi daugiau į santykius tarp įmonės ir suinteresuotųjų šalių nei į santykius tarp įmonės ir visuomenės.	Dominuoja dėmesys suinteresuotosioms šalims: - išplečiamas, keičiamas suinteresuotųjų šalių sąrašas - neatskiriami įmonės socialiniai tikslai nuo jos ekonominių tikslų; - socialinė atsakomybė orientuota tiek į privatų, tiek į viešąjį sektorius.

Šaltinis: Lee, M.-D. P., 2008. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), pp. 53-73.

Sudaryta autorės.

M.-D. P. Lee (2008, pp. 62-64), nagrinėdamas SA raidą, papildė T. J. Zenisek (1979) išskirtus SA raidos etapus trimis laikotarpiais (žr. 3 lentelę), kurių metu SA nustojo būti vertinama tik kaip moralinė atsakomybė, palaipsniui ji išiliejo į vadybinius procesus.

Nuo XX a. paskutinio dešimtmečio įmonės SA ir konkurencingumo ryšys įgavo reikšmingos svarbos. Konkurencingumas tapo vienu iš SA motyvų. Vėliau SA nagrinėjama jau kaip globali paradigma. Diskusija palaipsniui persikelia nuo įmonės SA prie organizacijos SA, o po to ir prie universitetų SA (Gasca-Pliego, 2011, p. 44) (apie tai plačiau žr. II dalyje). Atsižvelgiant į kintančią SA, jos filantropinio bruožo vaidmuo mažėja, ir ji persikelia į organizacijos veiksmus visuomenėje. Maždaug panašiu metu buvo pradėtos diskusijos apie viešojo sektoriaus, universiteto SA ir jos ypač suintensyvėjo XXI a. 1-ame dešimtmetyje. SA įgavo globalinių procesų pagrįtį.

Lietuvoje SA tyrimai pamažu gausėja, ypač įmonių SA perspektyvoje. Šioje srityje įdirbi demonstruoja V. Pruskaus, R. Pučėtaitės, N. Vasiljevienės (Juščius, 2007), A. Vasiljevo (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005), R. Vilkės (2011), R. Kovaliovo (Kovaliov, et al., 2011; Simanavičienė, et al., 2011), J. Ruževičiaus (2010, Žėkienė, et al., 2011), L. Dagilienės (2010; Dagilienė, et al., 2011), R. Pušinitės (Vasiljevienė, et al., 2003; Pušinitė, 2004; Štreimikienė, et al., 2009), V. Juščiaus (2007; Juščius, et al., 2013) ir kitų tyrėjų darbai. Kiekvienas tyrėjas papildė SA tyrimų nišą tam tikru aspektu. N. Vasiljevienės (2000; 2003; 2006; 2008; 2009; 2011; 2012) tyrimai yra orientuoti į organizacijos etiką, atskleidžiamą per vertybių vadybą, o R. Pučėtaitė (2009) suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste nagrinėja verslo įmonių praktiką atliepti suinteresuotųjų šalių poreikius. A. Vasiljevas (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005) atlieka tyrimus apie tarptautinio verslo socialinę atsakomybę, ypač turizmo sektoriuje. V. Pruskus (2003) analizavo verslo socialinę ir etinę atsakomybes rinkodaros aspektu. R. Kovaliovas (2011) gilinosi į įmonių SA plėtrą viešosios politikos analizės atžvilgiu. J. Ruževičius (2010; Žėkienė, et al., 2011) tyrinėjo SA investicijų, ekologinio pėdsako indekso aspektais. V. Juščiaus (2007) ir D. Joniko (Juščius, et al., 2013) tyrimai buvo nukreipti į įmonės SA vertės kūrimą grandinės principu. L. Dagilienė (2010; Dagilienė, et al., 2011) gilinosi į SA atskaitų vertinimą. R. Vilkė (2011) pasirinko vietos savivaldos įtraukties aspektą SA diegimo veiksmingumo kontekste, t. y. apimant SA taikymo galimybes viešajame, o ne verslo sektoriuje.

Disertacijos 1.1.1 ir 1.1.2 poskyriuose SA prasmės ir turinio kismo analizės ir SA raida rodo SA prisitaikymą prie aplinkos, laikmečio, neprarandant savo identiteto organizacijoje, visuomenėje. SA vaidmuo per visus minėtus laikotarpius stiprėjo ir tapo reikšmingu atsakingos organizacijos veiklos pagrindu.

1.2.1. Socialinės atsakomybės vadybiniai ir etiniai aspektai

SA prasmės, turinio kismo ir raidos analizės rodo, kad SA tarpdalykiniu požiūriu yra nevienalytė: iš pradžių ji buvo suvokiama kaip etikos dalis (jos ištakos etikoje), vėliau integravosi į vadybinius procesus dėl didėjančių verslo poreikių. Nepaisant to, disputas dėl SA prigimties egzistuoja. Šiame disertacijos skyriuje taip pat paaiškinsime SA vietą socialiniuose ir humanitariniuose moksluose bei atsakysime į dažnai mokslininkų ir praktikų keliamą klausimą, koks konceptas yra SA: vadybinis ar / ir etinis. Atsakymas į minėtą klausimą parodys SA reiškinio multidimensiškumą skirtingų mokslo krypčių sandūroje.

SA yra nuolatinis (ne statiškas) aplinkos ir asmens santykių sąveikos procesas, suvokiamas kaip etinis reiškinys, integruojamas į visas organizacijos veiklas įvairiais aspektais, įgyvendinamas per vadybines priemones (Lange, et al., 2012). SA situaciją apsprendžia ir tai, kad morale

besiremianti atsakomybė įvedama į vadybos procesus, t. y. moralės principai taikomi siekiant valdyti atsakomybę (L'Etang, 1995; Soule, et al., 2009).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebime du mokslininkų požiūrius į SA:

1) SA yra etinis konceptas (Ruiz Mora, et al., 2009; Argandoña, et al., 2010). Atsakomybė yra teisinė ar moralinė kategorija, tuo tarpu SA – tik moralinė kategorija. SA paskirtis yra „daryti teisingus dalykus“, kurie gali virsti į „elgtis teisingai“ bei „tobulėti ir kurti inovacijas“ (Zwetsloot, 2003). Socialiai atsakingas elgesys tapatinamas su etišku elgesiu, nes etiškas elgesys yra atsakomybės rezultatas (Ruiz Mora, et al., 2009, p. 9). Pratęsiant termino „atsakomybė“ aiškinimą, išskiriami keturi šios sąvokos aspektai (Argandoña, et al., 2010):

- a) atsakomybė kaip savybė: atsakomybė yra protingumo vertybė, ir ji yra retrospektyvi;
- b) atsakomybė kaip pareiga: asmuo elgiasi atsakingai arba kitaip etiškai pageidaujamu būdu, ji yra sudėtinė teisingumo vertybės dalis, ir ji laikoma prospektyvia;
- c) atsakomybė kaip atsakingumas: asmuo yra pajėgus būti atsakingas už savo veiksmus ir pripažįsta savo veiksmų sukeltas pasekmes, tarp jų ir nenumatytas pasekmes;
- d) atsakomybė kaip atsakingumas: tai atsakomybės kaip savybės pasekmė. Šiuo atveju atsakomybė – tai normatyviniai standartai, kurie keliami tarpasmeniniam elgesiui, bei atidus jo išorinis tyrimas, vertinimas ir sankcionavimas.

2) SA, kaip moralinė vertybė, yra etikos objektas ir, kaip veiksmų instrumentas, vadybos mokslo disciplina (Frederick, 1992; Donaldson, et al., 1995; Vasiljeviienė, 2000; 2003; 2006; 2008; 2009; 2011; 2012). SA apima normatyvinį elementą, besiremiantį etika ir vertybėmis, kurios tampa pagrindine normatyvine nuoroda į socialinių problemų sprendimą. N. Vasiljeviienė (2006, pp. 135-146) paaiškina, kad SA „tampa tvarkos organizacijose kūrimo priemonė ir toliau stiprina galią reikšti piliečių lūkesčius bei skatina derinti visą organizacijos veiklą su savąja misija“. Vadybinė SA prigimtis grindžiama ir tuo, kad SA – tai vadybos priemonė organizacijoje, padedanti užtikrinti jos veiklas (O'Dwyer, 2003), t. y. ji išreiškia tiek etikos kodeksuose, tiek įtvirtinama organizacijos strategijoje. Suinteresuotųjų šalių teorijoje SA matoma kaip deskriptyvinė ir instrumentinė (vadybos moksle) bei kaip normatyvinė (ir etikos moksle) (Parmar, et al., 2010, p. 411). Šios teorijos kontekste SA padeda rasti atsakymus į du esminius klausimus, kokia yra organizacijos misija ir kam organizacija yra atsakinga. T. M. Jones ir A. C. Wicks suinteresuotųjų šalių teorija yra normatyvinės filosofo analizės ir vadybos mokslo tyrėjo empirinio tyrimo jungtis (Jones, et al., 1999; Parmar, et al., 2010, p. 410). Be to, įvairūs vadybos dalykai pripažino, kad SA atitinka kokybės vadybos, rinkodaros, komunikacijų mokslų, finansų, žmogiškųjų išteklių vadybos keliamus tikslus (Van Marrewijk, 2003, p. 95).

Apibendrinant galime daryti prielaidą, kad globaliame moksle SA transformuojasi ir adaptojasi įvairiose mokslo srityse. Nepaisant galimo poveikio SA koncepto sampratai ir raidai, SA išlieka aktualių fenomenų organizacijų veikloje.

1.1.2.2. Socialinės atsakomybės tipai

Tipologinio SA spektro atskleidimas padės nustatyti SA aspektų aprėptį, kurios konceptualizavimas daro įtaką SA taikymui organizacijoje. Mokslo darbuose varijuoja SA klasifikacijos pagal įvairius kontekstus. Vieną iš žymiausių SA tipologijų pateikė D. Matten ir J. Moon (2008), kurie išskyrė du SA tipus pagal kultūrinius ypatumus:

- 1) Eksplicitinė SA remiasi korporatyvine politika prisiimant atsakomybę už visuomenės lūkesčių tenkinimą, t. y. SA pasireiškia savanoriška veikla, organizacijos interesais grįsta politika, programomis ir strategija.

- 2) Implicitinė SA suvokiama kaip visų formalijų ir neformalių valstybės institucijų sutarimas su organizacijomis dėl atsakomybės visuomenės interesams pasidalijimo. Paprastai SA sudaro vertybės, normos ir taisyklės, kurios kyla iš reikalavimų organizacijoms, kad jos atliktų suinteresuotųjų šalių problemas.

D. Matten ir J. Moon (2005) atliko tyrimą, kuriuo palygino Europos SA modelius su vyraujančiais modeliais JAV: JAV vyrauja *eksplicitinis SA modelis*, o tuo tarpu Europoje – *implicitinis SA modelis*. Eksplicitiniam SA modeliui būdingos korporatyvinės politikos, kurios įmonės veda link atsakomybės prisiėmimo atsakant į konkrečius visuomenės poreikius. Paprastai SA įgyvendinimo dalimi tampa tarpusavyje susijusių priemonių, grindžiamų savanoriška veikla ir savanaudiškumu. Tuo tarpu implicitinį SA modelį įgyvendina valstybės įgalios, nevyriausybines organizacijas, kurios susitaria dėl atsakomybės siekimo per kolektyvinius visuomenės poreikius, pabrėžiant organizacijų socialinį vaidmenį. Iš esmės, normatyviniai reikalavimai tampa privalomais organizacijoms, siekiant išspręsti socialinių, politinių ir ekonominių interesų problemas. Implicitinis SA modelis padeda nustatyti tris socialinius dalyvius santykiuose tarp valstybės valdžios institucijų, įmonių ir pilietinės visuomenės suinteresuotųjų šalių.

W. C. Frederick (1992), bendrais bruožais klasifikuodamas SA, rėmėsi konceptualių perėjimų nuo etinio-filosofinio SA koncepto iki socialinio atsakingumo – vadybinio, į veiksmus orientuoto – koncepto (Secchi, 2007, p. 364)⁶. Jis įtraukė normatyvinį elementą, parentą etika ir vertybėmis. W. C. Frederick (1992) įtraukė vertybes kaip pagrindinę normatyvinę nuorodą į socialines problemas vadyboje ir atsižvelgė į mokslo ir religijos vaidmenį šiose problemose.

Įvertinę identifikuotus SA tipus, šioje disertacijoje, viena vertus, analizuosime SA kaip vientisą konceptą, kita vertus, ją nagrinėsime siedami su vidinėmis suinteresuotosiomis šalimis, būtent dalyvaujančiosiomis mokslinės veiklos valdyme. Šios tyrimo krypties pasirinkimas grindžiamas tuo, kad kitose disertacijos dalyse SA vertinsime normatyvinės ir deskriptyvinės suinteresuotųjų šalių vadybos kontekste, ypač koncentruojant dėmesį į vidines suinteresuotąsias šalis.

1.3. Socialinė atsakomybė vadybos teorijose

Nagrinėjant SA įvairių teorijų kontekste, susiduriama su pirmais sunkumais, kaip identifikuoti ir suvaldyti egzistuojančių požiūrių į SA spektrą, suvokiant, kad ir pats SA konceptas yra daugiaprasmis. SA reiškiny aptariamas vadybos mokslo kontekste: suinteresuotųjų šalių, institucinėje ir kitose vadybos teorijose. Šių vadybos teorijų apžvalgos poreikis argumentuojamas gilesnio SA ištyrimo, įsimaišymo į teorijų įvairovę suvokimo būtinybe.

Mokslinėje literatūroje randame nemažai darbų, kurių autoriai analizuoja SA kaip fenomeną ar tam tikru santykiu, pavyzdžiui, su visuomene tam tikrų teorijų kontekste. Šioje srityje žymų indėlį padarė L. E. Preston (1975), E. Garriga ir D. Melé (2004), D. Secchi (2007) ir kiti autoriai. Chronologine tvarka sudėtinga išdėstyti visas teorijas, kurių kontekste buvo nagrinėjama SA, nes, viena vertus, jos iš dalies tarpusavyje persipina ir tie patys autoriai priskiriami prie kelių teorijų, kita vertus, skiriasi teorijų klasifikavimo kriterijai.

⁶ Sistemingiau M. Heald (1988) ir A. B. Carroll (1999) pasiūlė istorinę esminio vystymosi seką, kaip verslo atsakomybė buvo suvokiama visuomenėje.

Lentelė Nr. 4. SA aiškinimas teorijų kontekste

	Teorijų skirstymo kriterijus	Teorijų grupės	Sub-teorijos ir jų autoriai
<i>E. Garriga su D. Melé</i>	Rėmėsi šešiais kriterijais: motyvas, santykis su nauda, sprendimų paveiktos grupės, veiksmo tipas, poveikio tipas, išreikšti arba tikėtini lūkesčiai.	1) Instrumentinės teorijos 2) Politinės teorijos 3) Integralios teorijos 4) Etinės teorijos	1) M. Friedman, D. Windsor, A. McWilliams su D. Siegel, etc. 2) K. Davis, T. Dunfee su T. Donaldson, A. B. Carroll, D. J. Wood J. M. Logsdon, etc. 3) L. E. Preston su J. E. Post, S. P. Sethi, R. Ackerman, S. L. Wartick su P. L. Cochran, etc. 4) R. E. Freeman, L. E. Preston ir T. Donaldson, N. Bowie, etc.
<i>D. Secchi</i>	Integuodamas verslo etikos, strateginio valdymo, politinės ekonomikos ir sociologijos mokslų žinias, apžvelgė, kokį vaidmenį teoretikai priskiria įmonei.	1) Utilitarinės teorijos	Socialinių išlaidų teorijos: A. Marshall, A. C. Pigou, K. W. Kapp, etc. Funkcionalizmas: M. Friedman, T. Levitt, M. E. Porter su M. R. Kramer, etc.
		2) Vadybinės teorijos	Korporatyvinės socialinės veiklos: T. J. Kreps, A. B. Carroll, D. J. Wood, S. L. Wartick su P. L. Cochran, L. Burke su J. M. Logsdon, M. B. E. Clarkson, etc.
			Socialinė atskaitomybė, auditas ir ataskaita: R. A. Bauer su D. J. Fenn Jr, W. C. Frederick, T. Dunfee, etc.
			Daugianacionalinių įmonių socialinė atsakomybė: R. T. De George, S. P. Sethi su O. E. Williams, T. Donaldson, etc.
			3) Santykių teorijos

Šaltinis: Garriga, E., Melé, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), pp. 51-71; Secchi, D., 2007. Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), pp. 347-373.

Sudaryta autorės.

4 lentelė yra bandymas sistemiskai pateikti, kokiose teorijose SA yra aiškinama. Tačiau siekiant išgilinti, kokių aspektu SA buvo nagrinėjama tam tikroje vadybos teorijoje, būtina gilesnė analizė. Todėl toliau paaiškinsime SA aspektų iširtumo būklę ir parodysime tam tikrų teorijų indėlį į SA supratimo ir reikšmės plėtotę (žr. 1 paveikslą).

Išteklių priklausomybės teorija. K. Bondy (2008) aptaria SA išteklių priklausomybės teorijos kontekste, akcentuodama, kad atsiranda oportunistiškai besielgiančiųjų, kurie teikia mažai dėmesio tam, kad suvoktų SA naudą. Todėl atkreipiamas dėmesys į SA diegimo organizacijoje etapus, t. y. taikant įprastus įgyvendinimo modelius atliekamas SA vertinimas, kuriama SA strate-

gija (dažnai su suinteresuotais šalimis), identifikuojami specialūs įsipareigojimai, kurių turi imtis organizacija, nustatomi komunikavimo kanalai skirtingoms suinteresuotosioms šalims ir reguliariai peržiūrima veikla. Pabrėžiamas organizacijos konkurencinio pranašumo pasireiškimas (Hart, 1995), kuriam sukurti gali pasitarnauti SA strategija, palaikanti organizacijos politiką (McWilliams, et al., 2002). Taip pat SA nustato suinteresuotųjų šalių įtakos strategiją: išskaičiuojamoji, paprotinė, tiesioginė, netiesioginė (Frooman, 1999; Parmar, et al., 2010, p. 417). Diegiant SA, išryškėja, kiek suinteresuotoji šalis yra linkusi siekti ekonominės naudos iš organizacijos.

SA išteklių priklausomybės teorijos kontekste siejama su ekonominiu aspektu. Tai reiškia, kad organizacijų investicijos į socialiai atsakingas veiklas gali formuoti tiek vidinę, tiek išorinę naudą (Branco, et al., 2006). Vidinę šių investicijų naudą rodo tai, kad organizacija vysto naujus išteklius ir gebėjimus, siejamus su praktiniais įgūdžiais ir organizacijos kultūra. Socialiai atsakingų veiklų investavimas ir jų atskleidimas daro poveikį nematerialiesiems ištekliams. Tuo tarpu išorinė SA nauda siejama su poveikiu organizacijos reputacijai.

Įmonių teorija. Strateginio vadovavimo teorija. Tokiose vadybos teorijose kaip įmonių teorija, strateginio vadovavimo teorija SA taip pat yra sudėtinė mokslinės diskusijos dalis. Įmonių teorijos atstovai teigia, kad SA nauda slypi pritraukiant socialiai atsakingus vartotojus dėl to, kad organizacija teikia viešąsias gėrybes pagal savo rinkodaros/ verslo strategiją (Baron, 2001; Feddersen, et al., 2001; McWilliams, et al., 2001). Tai padeda parodyti išlaidų-pelno analizės. Strateginio vadovavimo teorija papildo įmonių teoriją tuo, kad kai kurie valdymo aspektai gali paveikti organizacijos polinkį įgyvendinti SA (Waldman, et al., 2004).

Integratyvi socialinio kontrakto teorija. Kitos teorijos, kurios siekia paaiškinti, kaip ir kodėl verslas įsipareigoja SA, yra socialinio kontrakto teorija ir teisėtumo teorija (Moir, 2001). Socialinio kontrakto teorija nusako visuomenę kaip socialinių kontraktų grupę tarp visuomenės narių ir pačios visuomenės (op. cit. Gray, et al., 1996). SA atveju įmonė elgiasi etiška ne todėl, kad tai yra jos interesas, o todėl, kad tokį jos elgesį inspiruoja ir tokio elgesio tikisi pati visuomenė. Vėliau vadyboje ši teorija buvo adaptuota suinteresuotųjų šalių teorijos pagrindu ir pavadinta integratyvia socialinio kontrakto teorija: ja buvo siekiama, kad vadovai priimtų etiškus sprendimus visuomenės atžvilgiu, grįstų savo atsakomybę bendraisiais moralės principais (op. cit. Donaldson, 1999; Soule, et al., 2009).

M. C. Suchman (1995), teisėtumo teorijos šalininkas, teisėtumą apibūdino kaip bendrą pa-geidaujamų veiksmų suvokimą normų, vertybių ir įsitikinimų sistemoje. Šalia šios teorijos vadyboje minimos išteklių priklausomybės teorija ir institucinė teorija, kurios padeda teisėtumo teorijoje identifikuoti organizacijos teisėtumo tipus (Moir, 2001): 1) pragmatinis; 2) moralinis; 3) kognityvinis. Šie išskirti organizacijos teisėtumo tipai padeda nustatyti teisėtumo vadybos keliamus iššūkius: gaunantysis, palaikantysis ir korekcinis teisėtumas. Teisėtumas gali būti laikomas pagrindine įsipareigojimo socialiai atsakingai elgtis ir tokį elgesį naudoti kaip veiklos reklamą ar įtaką priežastimi (ibid).

Multidimensinė organizacijos socialinių pokyčių teorija. Ši teorija paaiškina, kaip verslo organizacijos įsipareigoja įgyvendinti SA ir tokiu būdu gali daryti įtaką socialiniams pokyčiams (Aguilera, et al., 2007). Ši teorija analizuoja organizacinį teisingumą mikrolygmeniu, korporatyvųjį valdymą mezolygmeniu bei kapitalizmo atmainas makrolygmeniu. R. V. Aguilera et al. (ibid) teigimu, įvairūs veiksniai įpareigoja organizaciją įgyvendinti SA:

- 1) instrumentiniai: sumotyvuoti tam, kad elgtųsi taip, kaip nori, t. y. vedami asmeninių interesų;
- 2) santykių: santykiai tarp grupės narių skatinami todėl, kad asmeniui yra svarbus savęs identifikavimo ir vertės pojūtis;
- 3) moraliniai: siejami su etiniais standartais ir moralės principais, kuriais įprasminama žmogaus būtis.

Visi šie veiksniai paaiškinami keturiais analizės lygmenimis: individualiu, organizaciniu, nacionaliniu ir transnacionaliniu. Ši teorija siūlo tokius veiksnius, kurie ne tik palengvina socialinius pokyčius organizacijose, bet ir juos apsunkina. Socialinių pokyčių sėkmę lemia socialinio kontrakto pagrindu suderinti interesai tarp minėtų lygmenų (Vasiljeviene, 2006, pp. 664–667). Šios teorijos autoriai apima tokias disciplinas kaip psichologija, sociologija, teisė, etika, tarptautinis verslas. Šių disciplinų žinios padeda paaiškinti SA vaidmenį, siekiant socialinių pokyčių organizacijose.

Multidimensinei organizacijos socialinių pokyčių teorijai formuoti įtakos turėjo per mažai kreipiamas dėmesys į institucinį ir kultūrinį poveikį SA (Maignan, 2001; Maignan, et al., 2002). Autoriai aiškina pasitelkdami socialinio identiteto teoriją: individai teikia pirmenybę dirbti socialiai atsakingose organizacijose, kurios prisideda prie jų savivokos, ir ženklų teoriją: darbuotojai naudojami organizacijos socialine reputacija, kad suvoktų, ką reiškia dirbti konkrečioje organizacijoje (Aguilera, et al., 2007, p. 840). Autoriai argumentuoja, kad kai darbuotojai jaučia, jog organizacija su jais elgiasi sąžiningai, jie daugiau ja pasitiki (Konovsky, et al., 1994), ir tuomet pasireiškia aukštos kokybės socialinių mainų santykiai su organizacija (Rupp, et al., 2002). Susiformavus tokiems santykiams, tikėtina, kad darbuotojai bus naudingi organizacijai (Tyler, et al., 1995; Huo, et al., 1996), nes jiems būdingas psichologinis poreikis priklausyti, tapti teisėtu vertybėmis grįstos socialinės grupės nariu, įprasminti savo būtį.

Institucinė teorija. Institucionalizavimo procesus rodo dvi dimensijos – tai aplinkos ir organizacijos. Joms būdingi šie bendri bruožai (Zucker, 1987, p. 444):

- 1) mimetiniai (imituojantys) procesai, kuriais perimami sėkmę rodantys veiksniai, kai organizacija negali pasirinkti sprendimo alternatyvos;
- 2) normatyvinis socialinių faktų perdavimas, paprastai atliekamas per išorinius šaltinius, pavyzdžiui, profesijas;
- 3) priverstinius procesus rodo valstybės inicijuoti įteisavimo procesai.

Institucionalizavimo procesai organizacijoje kyla iš vidinių iniciatyvų ir veiksmų, jiems nebūdingi priverstiniai veiksmai. Tuo atveju, kai veiklos ir vaidmenys yra įtvirtinti dokumentais ir yra tęstiniai, institucionalizavimo procesai organizacijoje vyksta sparčiau, jie lengviau perduodami naujiems darbuotojams ir yra imlūs pokyčiams. Institucionalizavimo procesai organizacijoje apibūdinami trimis principais (ibid, pp. 446–447):

- 1) institucionalizavimo poreikis kyla iš mažų asmenų grupių;
- 2) formalizuota organizacinė struktūra ir procesai yra institucionalizuoti ir kuria naujų institucionalizavimo procesų poreikį;
- 3) institucionalizavimas prisideda prie stabilumo užtikrinimo, kuria kasdienes veiklas, praktikas, kurios skatina organizacijos veiklos vykdymą, išskyrus tuos atvejus, kai neatšizvelgiama į kitas efektyvias alternatyvas.

Organizacija yra pagrindinis moralės subjektas, ir ji turi atsakyti už priimtus sprendimus, vykdomus veiksmus ir jų sukeltas pasekmes. Kaip viena iš pagrindinių prielaidų, būtinų šioms sąlygoms veikti, yra valstybės nustatytos taisyklės (Campbell, 2007, p. 954), kurių perspektyvoje J. L. Campbell pateikia aštuonis siūlymus, kaip valstybė galėtų skatinti organizacijos socialiai atsakingą elgesį:

- 1) organizacijoms veikti turi būti sudarytos tinkamos ekonominės sąlygos;
- 2) organizacijoms veikti būtina konkurencija: nei per didelė, nei per maža;
- 3) valstybė nustato socialiai atsakingo elgesio skatinamąsias taisykles, bendradarbiaujant valstybės valdžios institucijoms su organizacijomis ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis;
- 4) valstybė remia socialiai atsakingą elgesį per savireguliacijos sistemą;
- 5) kitos suinteresuotosios šalys (žiniasklaida, nevyriausybinės organizacijos, investuotojai ir kt.) įsitraukia į socialiai atsakingo elgesio stebėseną ir inspiruoja pokyčius;

- 6) publikacijos, aukštųjų mokyklų studijų programos ir kitos edukacinės priemonės skatina institucionalizuoti socialiai atsakingą elgesį;
- 7) organizacija yra profesinės ar darbuotojų asociacijos, kuri pasisako už organizacijos socialiai atsakingą elgesį, narė;
- 8) institucionalizuojamas dialogas su sąjungomis, darbuotojais, bendruomene, investuotojais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis.

Remdamasis institucine teorija, J. L. Campbell (ibid, p. 951) nustatė dvi sąlygas, pagal kurias galima konstatuoti, ar organizacija elgiasi socialiai atsakingai: organizacija atlieka tokią veiklą, kuri nepadaro žalos jos suinteresuotosioms šalims, o jeigu taip atsitinka, organizacija turi imtis skubių priemonių žalai likviduoti ar ją sumažinti.

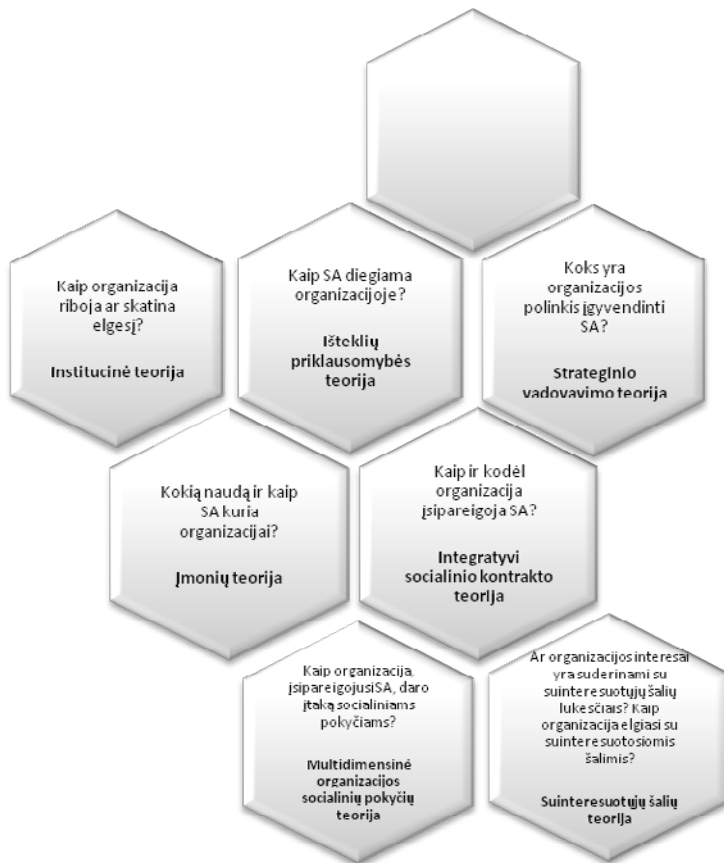
Kitas aspektas, reikšmingas SA diegimui organizacijoje, yra tarpnacionaliniai (tarpkultūriniai) skirtumai. Jie parodo, kaip organizacija riboja ar skatina elgesį (DiMaggio, et al., 1983; Campbell, 2007, p. 946-967). Organizacijoje, kurioje kartu dirba darbuotojai iš skirtingų kultūrų, su kitokiomis moralinėmis vertybėmis, gali kilti nesupratimų, siekiant formuoti organizacijos SA, ją valdyti. Tarpnacionalinių (tarpkultūrinių) skirtumų keliamus iššūkius padeda atskleisti institucinė teorija. Be to, šios teorijos indėlis suintensyvėja ir todėl, kad šiandien nėra vieningo europinio SA modelio, nes randami tokie modeliai, kurie būdingi tik tam tikroms valstybėms ar valstybių grupei: anglosaksiškasis, Vidurio Europos, skandinaviškasis, Viduržemio jūros, Vidurio ir Rytų Europos ir kiti modeliai (Habisch, et al., 2005; Matten, et al., 2008). Taip pat svarbu pabrėžti, kad institucinė teorija yra plačiai pritaikyta, tiriant viešojo sektoriaus organizacijas.

Suinteresuotųjų šalių teorija. Nagrinėdami mokslinę literatūrą, pastebėjome, kad dažniausiai SA analizuojama suinteresuotųjų šalių teorijoje (op. cit. Freeman, 1984; Donaldson, et al., 1995; Jones, 1995; Gaete Quezada, 2011a): formuojant organizacijos politiką svarbu įtraukti visas potencialias suinteresuotąsias šalis, pradedant nuo darbuotojų, vartotojų, tiekėjų iki vietos bendruomenės. Esant plačiam suinteresuotųjų šalių spektrui, jų interesai konkuruoja dėl organizacijos išteklių joms to nežinant. Kitaip būtų, jeigu suinteresuotosios šalys žinotų viena kitos interesus – organizacijos ištekliai būtų skiriami prioriteto principu. Todėl svarbu paaiškinti, ar organizacijos interesai yra suderinami su suinteresuotųjų šalių lūkesčiais ir kodėl; kaip organizacijos elgiasi su suinteresuotosiomis šalimis. Tačiau ši teorija nenagrinėja sąlygų, kurioms esant organizacijos elgiasi socialiai atsakingai. Suinteresuotųjų šalių teorija parodo, kokia yra organizacija ir kas yra jos suinteresuotosios šalys, t. y. SA akcentuojama kaip moralinis, etinis konceptas: svarbi pasitikėjimo ir bendradarbiavimo sąveika, parodant organizacijos sąžiningą ir etišką elgesį. T. Donaldson ir L. Preston (1995, p. 67) identifikuoja keturias esmines suinteresuotųjų šalių teorijos tezes: ji yra deskriptyvi, instrumentinė, normatyvinė ir vadybinė. Tuo tarpu E. Garriga ir D. Melé (2004, pp. 59-60) atskiria suinteresuotųjų šalių vadybą nuo normatyvinės suinteresuotųjų šalių vadybos tam, kad parodytų, kur yra ar nėra tiesioginio etikos indėlio. Suinteresuotųjų šalių teorijos reikšmingu požymiu laikoma plati lūkesčių aprėptis (įtraukiami ne tik teisiniai lūkesčiai), todėl ji veda link ilgalaikės organizacijos veiklos.

R. E. Freeman ir S. R. Velamuri (2008) teigimu, suinteresuotųjų šalių teorijoje kalbama apie vertės suinteresuotosioms šalims kūrimą ir sandorį, kurio pagrindu organizacija vykdo įsipareigojimus suinteresuotosioms šalims. Šie du aspektai parodo, kaip organizacija veikia.

Tarp suinteresuotųjų šalių ir institucinės teorijų yra panašumų, tačiau pastarosios teorijos šalininkai netyrė, ar organizacija atitinka socialines normas ir lūkesčius (Parmar, et al., 2010, pp. 429-430), o suinteresuotųjų šalių teorija padeda paaiškinti, kaip kuriamos ir įtvirtinamos normos. SA nagrinėjimas šių dviejų – institucinės ir suinteresuotųjų šalių – teorijų kontekstuose parodo organizacijų įvairovę, kuri nulemia SA vaidmenį visuomenėje ir santykį su suinteresuotosiomis šalimis, ypač dalyvaujant sprendimų priėmimo, viešojoje politikoje (Doh, et al., 2006).

Paveikslas Nr. 1. Sisteminis požiūris į SA vadybos teorijose



Sudaryta autorės.

Mokslinės diskusijos auga ir jose išreiškiami skirtingi požiūriai demonstruoja SA koncepto kompleksiskumą ir didėjančią aktualumą. Ši hipotetinė prielaida daroma, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės metu identifikuotą vadybos teorijų indėlį į SA plėtojimą (žr. 1 paveikslą). Šiame skyriuje pateiktas sisteminis požiūris į SA aspektus skirtingų teorijų kontekste rodo, kad nė viena minėta teorija tiesiogiai neanalizavo SA, tačiau suinteresuotųjų šalių teorijos indėlis pasižymi tuo, kad ji paaiškina, kaip vadybos požiūriu organizacija priima atsakomybę už savo veiksmus suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. Pastaroji organizacijos veiksmų ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir interesų konjunkcija išryškina atsakingo elgesio vaidmenį organizacijos veikloje.

1.4. Viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė

Viešojo sektoriaus SA diskusija gali pasirodyti neaiški ir net paradoksali: viešojo sektoriaus priedermė, funkcijos yra tarnauti visuomenės – viešajam – interesui, o praktika ir normos ski-

riasi (Schmidt, et al., 1986; Kernaghan, 1994, 2003; Sherman, 1998, pp. 13-25; Goss, 2003; Pali-dauskaitė, 2004, 2010; Vrangbæk, 2006; Beck Jørgensen, 2006, 2007). Dėl to viešojo sektoriaus vertybės sulaukia vis didesnio dėmesio. Tokio proceso priežastimi įvardijamas maždaug nuo XX a. paskutinio dešimtmečio prasidėjęs „viešųjų gėrybių“, socialinės gerovės ir socialiai orientuotų politikų silpnėjimas. Ekonominė paradigma transformavo tradicinės kultūros⁷ politiką (Trilupaitytė, 2009, p. 17): siekiama naudoti ekonominių tikslų per suinteresuotųjų šalių pasitikėjimo formavimą (naujoji viešoji vadyba). Tai reiškia, kad ekonominė paradigma prieštarauja SA koncepcijai, kai nėra orientyro į strateginį tikslą, kokybę ir pan. Todėl naujojo viešojo valdymo idėja šiandien priimama kaip atsvara įvykusiems pokyčiams, naujai viešajai vadybai. Naujasis viešasis valdymas remiasi demokratija (ja akcentuojamas piliečių dalyvavimas), tarnavimu visuomenei, t. y. nuo XXI a. pradėta orientuotis į kitas institucines ir administracines vertybes (Backūnaitė, 2006, p. 20), teigiama veikti darbo etiką. Lietuvos naujojo viešojo valdymo žingsniai yra pradinėje stadijoje – formuojasi naujojo viešojo valdymo strateginis pobūdis viešosios politikos formavime ir įgyvendinime (Raipa, 2010). Šis strateginis pobūdis pasireiškia kaip svarbi grandis, apjungianti sisteminius naujojo viešojo valdymo elementus. Jis veikia kaip kryptingas valdymo demokratizavimas, valdymo procesų ir metodų humanizavimas. Veikiant minėtu pagrindu, pabrėžiama viešojo valdymo struktūrų, vadovų ir viešojo sektoriaus tarnautojų SA už piliečių interesus ir lūkesčius. Lietuvoje ypatingas dėmesys kreipiamas į socialinių visuomenės saugumą (ibid., pp. 176-179), kurio kontekste viešasis valdymas orientuojamas į socialinės saugos vadybos modelių ir metodų atsinaujinimą.

Viešasis sektorius, kuris ligi šiol liko nuošalyje, kai kalbama apie SA, tampa tyrimų objektu (op. cit. Bok, 1982, p. 328; Ward, 2004; Vasiljevienė, 2006; Van der Wal, et al., 2008; Štreimikienė, et al., 2009; Sangle, 2010). Gausu viešojo sektoriaus SA polemikų, ypač viešojoje politikoje skatinant darnaus vystymosi strategijų kūrimą, įgyvendinimą. Ankstesnis SA matymas tik privačiame sektoriuje parodo, kad etiškas elgesys yra būdingas ne tik „mokiniui“, bet ir „mokytojui“: SA iniciatyvos, pirmiausia, skatinamos nacionaliniu mastu per teisėkūrą – valdžios institucijų, viešojo sektoriaus. A. Guogis, tikindamas, kad SA gali padėti pasiekti tiek socialinį, tiek ekonominį teisingumą privačiame sektoriuje, tokios pozicijos nesilaiko kalbėdamas apie viešąjį sektorių (Guogis, 2006). Jis argumentuoja tuo, kad viešasis sektorius suteikia viešąsias gėrybes, todėl tai galima suprasti kaip savaiminį procesą. Šiuo atveju viešojo sektoriaus vaidmuo visuomenėje supatpinamas su „mokytoju“ – geru, teisingu žmogumi – kuris moko siekiančius tobulėti. Tenka pripažinti, kad SA viešajam sektoriui tiek pat svarbi kaip ir privačiam sektoriui, ir jiems abiem būtina gyvavimo sąlyga – visuomenės pasitikėjimas. Įgyvendinant SA, svarbų vaidmenį turi visuomenės poreikių patenkinimas: žmonės, kaip visuomenė ir organizacija, patiria natūralias orientacijų pasekmes kaip gyvenimo sąlygų pokyčius: laikas (istorinė raida), vieta (geografinė), problemos ir visuomenės aplinkybės. Šios orientacijos daro įtaką bendram požiūriui, vertybių sistemai, įsitikinimų struktūrai, principams ir koregavimo būdai (op. cit. Beck., et al., 1996).

Vertinant SA taikymo paplitimą viešajame sektoriuje, pripažįstama, kad viešasis sektorius atsilieka nuo privataus sektoriaus, kuris yra pažengęs etikos institucionalizavimo procesuose (Vasiljevienė, 2006, p. 28). Todėl naujų viešojo sektoriaus vaidmenų analizė sudaro prielaidą nagrinėti tolimesnę SA raidą. SA aplinkosaugos aspektas tapo pirmuoju SA įgyvendinimo žingsniu link valstybės valdžios institucijų socialiai atsakingo elgesio įsipareigojimo (Ward, 2004). Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, buvo identifikuoti šie viešojo sektoriaus vaidmenys (Fox., et al., 2002; Ward, 2004):

- 1) privalomas (teisinis);

⁷ S. Trilupaitytė (2010, pp. 2-3) tradicinės kultūros sampratą tapatina su istoriškai susiklosčiusios elitinės kultūros, kuriai būdingos nacionalinės tradicijos, skirtingi teoriniai požiūriai, samprata.

- 2) lengvinantis (gairės turiniui);
- 3) bendradarbiaujantis partnerystės pagrindais (susitarimas su įvairiomis suinteresuotomis šalimis);
- 4) palaikančiosios priemonės (viešumas).

Remdamiesi H. Ward nustatytais viešojo sektoriaus vaidmenimis SA atžvilgiu, D. Štreimienė ir R. Pušinė (2009) atliko Lietuvoje tyrimą. Jų tyrime buvo iškelti trys klausimai: 1) ar viešasis sektorius suvokia SA? 2) kaip viešasis sektorius suvokia SA? 3) kas trukdo (ne)suvokti SA? Atliktas autorių tyrimas parodė, kad viešasis sektorius, būtent valstybės valdžios institucijos, menkai suvokia SA turinį, jos svarbą visuomenėje ir jos sąveikas su privačiu sektoriumi pasekmes. Tokios išvados grindžiamos informacijos, žmogiškųjų išteklių stoka. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, tyrėjos siūlo sprendimo būdus: rengti mokymus ir stiprinti viešojo sektoriaus vaidmenį skatinant SA. Mokslininkės ypač pabrėžė pastarąjį sprendimo būdą, akcentuodamos, kad viešasis sektorius turi būti pavyzdžiu privačiam sektoriui, kuris norėtų juo sekti. Mokslininkų tyrimų rezultatai apie viešojo sektoriaus SA yra naudingas postūmis viešojo sektoriaus SA tyrimų plėtotei Lietuvoje.

Nagrinėjant užsienio tyrimus apie viešojo sektoriaus SA, pateikiame Z. van der Wal et al. (2008) atliktą Nyderlandų Karalystėje lyginamąjį tyrimą apie viešajam ir privačiam sektoriams būdingas vertybių sistemas. Šis tyrimas parodė, kad vertybes lemia ne amžius, lytis, darbo partitis ar buvusi darbovietė kitame sektoriuje, o būtent sektoriaus tipas. Taip pat mokslininkai konstatavo aiškią atskirtį tarp privataus ir viešojo sektorių vertybių: viešojo sektoriaus etosui būdingas „moralės saugotojo sindromas“, o privataus sektoriaus etosui – „komercinis moralės sindromas“ (op. cit. Jacobs, 1992). Be to, Z. van der Wal et al. atliktas tyrimas apie privataus ir viešojo sektorių SA išreiškiamas vertybes parodė, kad privačiame sektoriuje SA pabrėžia tokias viešojo sektoriaus vertybes kaip darnus vystymasis, (socialinė) atsakomybė, atskaitingumas, korporatyvinis sąžiningumas, empatija, solidarumas, patikimumas ir dorumas (Wempe, et al., 2002, pp. 237-246). Viešajame sektoriuje naujoji viešoji vadyba pabrėžia tokias verslo vertybes: efektyvumas, veiksmingumas, inovacijos, nauda, kompetencija ir kokybė (Lane, 1994). Tyrimo metu ranguojant vertybes, pažymėtina, kad viešajam sektoriui būdingos šios trys vertybės kaip pačios svarbiausios: teisėtumas, nešališkumas ir nepaperkamumas. Šių vertybių nebuvo privataus sektoriaus pirmųjų trijų vertybių sąrašė: jame buvo pelningumas, inovatyvumas. Taip pat buvo nustatyta, kad abiemis sektoriams būdingos šios vertybės: atskaitingumas, patikimumas, efektyvumas ir kompetencija. Šio tyrimo respondentai ne tik nusakė, kokios yra tuometinės atitinkamo sektoriaus vertybės, bet taip pat išreiškė nuomonę, kokios jos turėtų būti (Van der Wal, et al., 2008, p. 475) (žr. 5 lentelę).

Lentelė Nr. 5. Tikėtinos viešojo ir privataus sektorių vertybės

1. Atskaitingumas	2. Veiksmingumas	3. Nepaperkamumas	1. Nauda	2. Atskaitingumas	3. Kompetencija
10. Paslaugumas	Viešasis sektorius	4. Patikimumas	10. Nepaperkamumas	Privatus sektorius	4. Patikimumas
9. Nešališkumas		5. Teisėtumas	9. Inovatyvumas		5. Veiksmingumas
8. Skaidrumas	7. Efektyvumas	6. Kompetencija	8. Efektyvumas	7. Nešališkumas	6. Sąžiningumas

Šaltinis: Van der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K., 2008. What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector. *Public Administration*, 86(2), p. 475.

Z. van der Wal et al. (2008) tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja skirtumas tarp faktinių ir normatyvinių sektoriaus vertybių. Šio tyrimo metodologijos pagrindu atliktas tyrimas Lietuvoje leistų įvertinti tarpsektorinės partnerystės sąveikai darančius veiksniai. Tuo tarpu A. Guogio ir D. Gudelio išanalizuotos teorinės ir praktinės sąsajos tarp viešojo administravimo ir verslo vadybos konkretizavosi į normatyvinių viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelį. Šį modelį jie sieja su „naujojo viešojo valdymo modeliu, kuris atkreipia dėmesį į etikos ir atsakomybės, viešojo intereso viešajame administravime svarbą“ (2009, p. 26).

Atsižvelgiant į šio skyriaus loginį pagrindimą, kaip formavosi iniciatyvos tirti viešojo sektoriaus SA ir kiek plačiai ji buvo tiriama, galime daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus SA mokslinių diskusijų akiratyje atsirado kaip tik tuo metu, kai išryškėjo privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės svarba.

II. UNIVERSITETO SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

Pirmąjį disertacijos skyrių užbaigėme mintimi, kad tiek privatus, tiek viešojo sektoriaus įgyvendinama SA kinta, priklausomai nuo sektoriui būdingų vertybių ir visuomenės reikalavimų. Tuo tarpu universiteto kaip aukštojo mokslo sektoriaus vertybės taip pat išgyvena tam tikrus būties klausimus: kodėl universitetas egzistuoja – visuomenėje ar visuomenei, kur jo sąveikos su visuomene takoskyra, kurios universiteto vertybės turi tapti prioritetinėmis, ar tradicija turi kisti, atsižvelgdama į rinkos pokyčius, globalius reiškinius, ar permąstydami savo identitetą jį prarasime, ar jį tobulinsime, ar pokyčiai universitetą stiprina, ar silpnina? Visi šie klausimai svarbūs universitetui, todėl jis turi išlikti ir mokytis kartu su visuomene. Visuotinės kokybės vadyboje vyrauja abipusis pasitenkinimas (*win-win*): akcentuojama, kad visuomenės dalis, esanti už universiteto ribų, nesutinka būti vadinama vartotojais, nes tai menkina jos identitetą (Luizzi, 2000, p. 361). Viena vertus, universitetas yra pati visuomenė, jos atvaizdas. Kita vertus, jeigu universitetas apsisprendžia tapti daugiafunkcine ir merkantiline institucija, jis turi derinti studijas, mokslinius tyrimus su ekonominiais procesais. Kartu moralės smukimas ypač išryškėja mokslinėje veikloje per tyrimo biurokratizavimą (Bridges, 2007, pp. 9-10)⁸: ką mes vertiname – *bona fide* principu veikiančią mokslinę bendruomenę ar mokslininko igūdžius, ar žvelgiame į intelektualines vertybes kaip į moralines vertybes? Visais minėtais atvejais universiteto vertybės remiasi instrumentine etika (Rinne, et al., 2005, p. 111). Tokios dilemos, kai ieškoma atsakymų, kas turi būti reikšminga universitetui: akademinės tradicijos / vertybės ar rinka / ekonomika, vyrauja ir mokslinėse diskusijose (Perry, 2006). Plačiau apie iškilusias problemas universitete, ypač mokslinės veiklos valdyme, aptarsime kituose šios dalies skyriuose.

2.1. Universiteto socialinė atsakomybė ir jos tipai

Europos valstybių universitetų patirtis rodo, kad universitetus ištiko institucinė krizė, kurią lėmė egzistuojantis prieštaravimas tarp autonomijos, pasireiškiančios universiteto vertybėse ir siekiuose, poreikio ir didėjančio spaudimo dėl paties universiteto veiklos efektyvumo, produktyvumo ir SA. Visuomenėje vykstančios globalios transformacijos ypač paveikė valstybinius universitetus: viena, universitetai pradėjo prarasti savo aukštas pozicijas, po truputį prarasdami savo specifiškumą, identiškumą; antra, ištiko teisėtumo krizė, kai atsirado universiteto išduodamų diplomų devalvacija (Boaventura de Sousa, 2010, pp. 274-277). Šiuose etapuose valstybinio universiteto didžiausia silpnybė yra ta, kad jis finansiškai yra priklausomas nuo valstybės biudžeto (nors tai nelaikoma teismų silpnybe), o šios kategorijos pozicijos nereikėtų vengti kalbant ir apie Lietuvos universitetus⁹. Europos valstybėse prioritetas universitetui pradėjo nykti, pirma, kaip viešajai gėrybei, ir, antra, dėl to sekusio demotyvacimo investuoti į valstybinius universitetus. Šis nuosmukis pasižymi ne tik prioriteto valstybiniams universitetams nykimu, o apskritai prioriteto socialinei politikai (švietimas, sveikata, socialinė apsauga) nykimu, kuriam įtaką darė XX a. 9-ame dešimtmetyje prasidėjusios neoliberalios tendencijos (kitai dar neoliberalioji globalizacija) (XXI a. pradžioje – ir Lietuvoje). Vėliau pradėjusi ryškėti rinkos globalizacija panaikino skirtumą tarp valstybinių ir privačių universitetų, vis daugiau akcentuojant rinkos

⁸ D. Bridges (2007) paaikškina pasitikėjimo biurokratizavimą taip: „šiuolaikinis mokslininkas, atliekantis tyrimus bet kurioje srityje, reikalaujančioje sąveikos su žmonėmis, susiduria ne su asmeniniu dalyvavimu ir savo moralinių principų raiška, bet su dideliu biurokratinio tyrimų kodeksų aparatu“.

⁹ Ši prielaida daroma apžvelgus 2011 metų tyrimo informantų universitetų biudžeto sandarą, kuri parodė, kad jų didesnę biudžeto dalį sudaro valstybės biudžeto asignavimai, o ne iš paslaugų generuojamos pajamos ir kitos tikslinės lėšos, pavyzdžiui, investicijos, gautos paramos, projektų lėšos.

poreikius, konkurencingumą (Rinne, et al., 2005, p. 92). Rinkos dėsniai pamažu įsitvirtina ir Lietuvos universitetuose. Šiandien ne tik universiteto teikiamos paslaugos laikomos viešosiomis gėrybėmis, duokle visuomenei ir valstybei, bet ir pats universitetas pagal savo prigimtį tampa viešąja gėrybe, o, esant rinkos dėsniams, kai kurie universitetai atsiduria ties išlikimo riba. Atsižvelgiant į universiteto aplinkai įtaką darančius veiksnius, universitetas tuo pačiu turi galimybę parodyti ir savo iniciatyvą: jo SA išryškėja palaikant santykį su neišsilavinusia visuomene dalimi, pateikiant jai įvairaus pobūdžio žinias (Boaventura de Sousa, 2010, pp. 280-281). Kitas veiksnys, būdingas regioniniams universitetams ir darantis įtaką jų vaidmens kitimui – tai finansinis sunkmetis, kada universitetas turi įvertinti daugybę visuomenės transformacijos faktorių ir išsaugoti savo akademinį, socialiai atsakingą identitetą (Лазарев, et al., 2009).

Pačiomis svarbiausiomis intelektualinius produktus kuriančiomis organizacijomis yra laikomos mokslo ir studijų institucijos, ypač universitetai (Melnikas, 2006, p. 51; Green, et al., 2009, p. 14), nes juose vykdomos ir studijos, ir mokslinė veikla. Dažniausiai pagrindine universiteto misija įvardijamas asmens ir visuomenės poreikių tenkinimas pažinimo plėtotės ir aukščiausio lygio kompetencijos užtikrinimo požiūriu (Ruževičius, 2007, p. 51), asmens žinių vystymas ir juo remiantis konkurencinio pranašumo kūrimas (Leja, 2010; Atakan, et al., 2007). Šioje universiteto misijoje įtvirtinama jo socialinė funkcija, kuri atskleidžiama per tokias dimensijas, kaip įgyvendinti demokratinės kultūros politiką, siekti piliečių dalyvavimo procesuose ne tik dėl jų pačių interesų patenkinimo (Gasca-Pliego, et al., 2011). Todėl universiteto bendruomenė turi sau iškelti epistemologinį klausimą: kodėl ji dėsto, kokia jos auditorija, kokias mokslo žinias ji ketina perduoti, kaip ji perduos mokslo žinias? Universiteto kitimas turi vykti ne tik dėl konkurencijos, bet ir dėl globalių procesų (ibid, p. 49), t. y. universitetas turi būti ne tik šalia visuomenės, bet ir pačioje visuomenėje. Universitetas yra ta organizacija, kuri nukreipia visuomenę valstybės politikoje, ekonomikoje ir socialinėje politikoje (Carbal Herrera, et al., 2010). Universitete ne tik vykdomos trijų pakopų studijos, didinančios pripažinimą tarptautinėje erdvėje, bet ir mokslinės veiklos kryptys turi reikšmę universiteto vystymuisi, ypač globaliu aspektu. Šiuo atveju universiteto SA apibūdinama kaip etinis kokybės politikos instrumentas, kuriuo naudojasi visos jo suinteresuotosios šalys valdydamos jų pačių veiklos sukeltas – edukacines, kognityvines, darbo santykių ir darbo aplinkos – pasekmes, tarpusavyje bendradarbiaudamos (Vallaey, 2008).

Universitetas kaip organizacija išreiškia pagarbą žmogiškosioms vertybėms ir pritaria demokratinėms principams. Suvokiant atsakomybę teikti aukšto lygio švietimo paslaugas tam, kad būtų ugdomi pažangiai visuomenei reikalingi profesionalai, universitetas yra strateginė socialinės transformacijos ašis (Hill, 2004; Martínez, 2009; Navarro Saldaña, et al., 2011, p. 86). Jis siekia mokslinti visuomenę, kaupti ir puoselėti intelektualinį potencialą. Išsilavinęs, aukštesnės kvalifikacijos ir kultūros žmogus gerina socialinę aplinką ir gyvenimo kokybę ne tik savo aplinkai, bet daug platesniu mastu – visai visuomenei (Čekanavičius, et al., 2008, p. 9). Todėl modernus universitetas turi gebėti keistis, numatyti pokyčius ir kurti tokią aplinką, kuri tenkintų ne tik suinteresuotųjų šalių lūkesčius, bet ir prisidėtų prie žinių visuomenės kūrimo. W. G. Tierny (op. cit. 1998), K. Leja (2010), R. Gaete Quezada (2011a) tokį universitetą vadina socialiai atsakingu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad socialiai atsakingas universitetas sukuria mechanizmus, įgalinančius poreikių tenkinimą (Leja, 2010):

- 1) sukurti pasitikėjimo santykius tarp suinteresuotųjų šalių;
- 2) skatinti valdymo profesionalizavimą;
- 3) tapti besimokančia organizacija;
- 4) skatinti inovatyvias idėjas ir struktūras.

Šių poreikių tenkinimo mechanizmai pateisinami tuo, kad žinių vadyba veikia kaip priemonė pokyčių vadybai. Todėl socialiai atsakingas universitetas matomas kaip integrali žinių vadybos, kokybės vadybos ir organizacijos vystymosi vadybos sistema. K. Leja, plėtodamas socialiai atsakingo universiteto idėją, jį apibūdina šiais bruožais (ibid, p. 24):

- 1) technologijų komercializavimas kaip universiteto trečioji misija;
- 2) tapti tarptautiniu centru įgyvendinant praktinių žinių perdavimą;
- 3) kurti tarpdisciplinines komandas kaip pagrindinį organizacinį vienetą;
- 4) atlikti masinį ir elitinį švietimą;
- 5) anglų kalba – tai pirmą komunikavimo kalbą;
- 6) kokybės vertinimas per recenzavimo sistemą;
- 7) kooperacija¹⁰ su kitais dėl žmogiškųjų ir finansinių išteklių.

Šiuo atveju universiteto pagrindinė veiklos ašis yra projekto komandos, o už koordinavimą yra atsakingi fakultetai. Universitetui kaip organizacijai būdingas kultūrinis reiškiny, t. y. universiteto vadovybė gali įtikinti kitus pripažinti jo įvaizdį, tačiau jį kuria individų įvaizdžiai (Morgan, 2006, pp. 151-156). K. Leja (2010), I. Staškevičiūtė ir B. Neverausku (2008) teigia, kad paties universiteto kultūroje išsiskiria gilus individualizmas ir konkurencija nesudaro sąlygų transformuotis į atviras ir šiuolaikiškas organizacijas. Iš to formuojasi kita problema – ar iš tiesų galime sukurti socialiai atsakingą universitetą be socialiai atsakingų individų?

Tyrinėjant universitetų modelius (kartais dar vadinamus universitetų kartomis), identifiikuojami šie keturi jų modeliai (Scott, 2006; Rodríguez Fernández, et al., 2010, pp. 7-8):

- 1) Liberalusis (britiškasis arba Oksbridžo) modelis: dėstymas laikomas pagrindine universiteto misija, aukštasis mokslas skirtas tik elitui.
- 2) Profesinis (prancūziškasis) modelis: universitetas vertinamas kaip valstybės tarnyba, kurioje dirba tik profesionalai.
- 3) Humboltiškasis (germaniškasis) modelis: moksliniai tyrimai laikomi esmine universiteto veikla, ir jie prisideda prie industrinės visuomenės kūrimo.
- 4) Pragmatiškasis (amerikietiškas) modelis: tai yra pirmųjų dviejų modelių samplaika, kai dėstymo ir mokslinių tyrimų pusiausvyrą tampa tolygi.

Remdamiesi išvardytais keturiais universitetų modeliais R. Gaete Quezada nustatė tris pagrindinius universiteto SA formavimosi etapus (Gaete Quezada, 2011a):

- 1) Bendroji SA: pagrindinis tikslas – didesnis suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir sąveika universiteto valdyme.
- 2) Transformuojanti SA: pagrindinis tikslas – sąmoningų piliečių ugdymas, socialinės transformacijos, universiteto atsakomybė socialiai reikalingų mokslo žinių kūrimo, socialinių problemų sprendimas (pavyzdžiui, universitetinių studijų prieinamumas, rasinė nelygybė, studentų moralės formavimas, mokslas ir technologinių inovacijų paieška, mokslinių tyrimų SA, tarptautinis bendradarbiavimas ir pan.), etika grįstas universiteto valdymas.
- 3) Normatyvinė SA: pagrindinis tikslas – universiteto vertybių perdavimas visuomenei. Ši sąveika išreiškiama dvejopai: 1) universiteto gyvenimo, siejamo su visuomenės gyvenimu, principai ir vertybės: žmogaus orumas; laisvė; pilietiškumas, demokratija ir į(si)traukimas; sambūvio komunikabilumas ir solidarumas; bendra gerovė ir socialinė ly-

¹⁰ Kooperacija etimologiškai aiškinama kaip bendradarbiavimas (angl. cooperation) ir konkurencijos (angl. competition) sąveika. Pirmą kartą šis terminas buvo paminėtas 1944 m. J. von Neumann ir O. Morgens-tern knygoje „Theory of Games and Economic Behavior“, o XX a. 9-ame dešimtmetyje jį pavartojo įmonės „Novell“ tuometinis vadovas Ray Noorda. Plačiau apie šią sąvoką žr. Bausch, T., Kleinfeld, A., Steinmann H. eds., 2002. *Įmonių etika verslo praktikoje*. Iš vokiečių kalbos vertė Danguolė Satkauskaitė ir Sandra Almantienė. Vilnius: VU KHE, pp.174-175.

gybė; darnus vystymasis ir aplinka; įvairovės priėmimas ir vertinimas; 2) universiteto principai ir vertybės: pasišventimas tiesai; integralumas (sąžiningumas); kompetencijos, tarpusavio priklausomybė; tarpdiscipliniškumas.

Socialiai atsakingų universitetų analizė leidžia daryti prielaidą, kad universiteto SA yra daugiau tiriama tose valstybėse, kuriose tai globaliai skatina viešosios politikos, pavyzdžiui, Argentinos (Saravia, 2012; López Armengol, et al., 2013), Čilės (López Bastidas, et al., 2011), Ekvadoro (ibid), Ispanijos (Muñoz, et al., 2011; Gaete Quezada, 2011a), Nyderlandų Karalystės (Van Weenen, 2000), Portugalijos (Rosa, et al., 2011), Rumunijos (Doval, et al., 2010; Marinescu, 2010), Turkijos (Atakan, et al., 2007), Urugvajaus (Muñoz, et al., 2011), Venesuelos (Antúnez Torres, et al., 2010; Gómez, et al., 2011; Canelón, 2013). Viena vertus, tai skirtingų žemynų valstybės, turinčios skirtingas švietimo sistemas, valstybės istoriją ir politinę patirtį. Kita vertus, tokia valstybių įvairovė parodo universiteto SA įgyvendinimo prielaidas ir ypatumus, atsižvelgiant į tai, kad kiekvieno tyrimo metodologija nėra tapati. Kelių valstybių universitetų SA įgyvendinimo gerąją patirtį pateiksime disertacijos 2.3 skyriuje, o 2.2 skyriuje polemizuosime apie SA įtaką universiteto organizacinei kultūrai.

2.2. Universiteto organizacinės kultūros įtaka socialinės atsakomybės diegimui

Nagrinėjant organizacijos SA, kyla klausimas, ar galima organizaciją tapatinti su gyvu organizmu. Mokslinėse diskusijose buvo svarstoma, ar atsakomybė už savo veiksmus būdinga tik gyvoms būtybėms (Goodpaster, et al., 1982; Vasiljevas, et al., 2004a, p. 441), tačiau tikrovės iššūkiui šį požiūrį pakeitė. Organizacijos SA pasižymi dviem bruožais. Pirma, daugumoje organizacijų yra surkurta sudėtinga sprendimo priėmimo procedūra, kuri apsunkina atsakingo asmens už vieno sprendimo priėmimą atsekamumą. Antra, organizacija turi savitą kultūrą su elgsenos normomis ir vertybėmis, o tai nulemia organizacijos veiksmus. Būtent dėl šių bruožų susiformavo ir organizacijos SA (Vasiljevas, et al., 2004a, p. 441).

Platus metaforų spektras apie organizacijas leidžia pažinti įvairias jos sampratas skirtingose aplinkose. Pavyzdžiui, organizacijos kaip mechanizmai (būdingas biurokratinis valdymas, kuriam trūksta lankstumo, tačiau išreikštas didelis kontrolės poreikis); organizacijos kaip organizmai (dėmesys telkiamas į organizacijos ir jos aplinkos santykių supratimą, aplinkos poreikių įsiklausymą); organizacijos kaip besimokanti, turinti savo smegenis (ji yra linkusi į veiksmų nuoseklumą ir vientisumą, o valdymo problemas sprendžia informacinių technologijų pagalba); organizacijos kaip kultūros (organizacijų įsitikinimai remiasi veiksmų racionalumu ir objektyvumu viešoje erdvėje; organizacija orientuojasi į simbolių reikšmę ir apima beveik kiekvieną organizacijos gyvavimo aspektą, todėl jai būdingos tam tikros vertybės, normos, tradicijos); organizacijos kaip politinės sistemos (politizuojamas individo elgesys organizacijoje; išryškėja organizacijos vaidmuo visuomenėje) (Morgan, 2006, pp. 26-147). Tai nėra baigtinis metaforų sąrašas apie organizaciją ir jos vaidmenį ją siejant su suinteresuotais šalimis. Pasirinkta organizacijos pozicija, brandos lygis lemia suinteresuotųjų šalių požiūrį į ją pačią, todėl savikritiškumas sudaro organizacijai sąlygas refleksuoti savo veiksmus ir veiklas (Arealo, 2010).

Mokslo ir studijų institucijų, kaip ir bet kurių organizacijų, klestėjimą lemia tokie veiksniai kaip organizacijos vertybės, kokybės kultūra ir jos vadyba, investicijos, intelektinis kapitalas, darnaus vystymosi ir socialiai atsakingos veiklos vadybos sistemos, visuotinė kokybės vadyba, įvaizdis, darbuotojų motyvavimas, fundamentalių pokyčių valdymas ir kt. (Ruževičius, 2007). Pabrėžiama tiek materialių struktūrinių aukštojo mokslo potencialo elementų, tiek nematerialių veiksmų svarba (Peleckis, 2009, p. 49). Todėl universitetui SA politikos įgyvendinimo poveikis yra reikšmingas keliomis dimensijomis (Vallaey, et al., 2009, p. 9):

- 1) Organizacinio poveikio (įsipareigojimas): universitetas turi gerbti savo personalą ir studentus bei atitinkamai pagal universiteto misiją ir vertybes elgtis išorinėje aplinkoje.
- 2) Edukacinio poveikio (saviagnostika): siejamas su dirbančių, studijuojančių universitete, besidominčių universitetu asmenų kiekybinėmis ir kokybinėmis apklausomis apie universiteto vadybą, švietimo paslaugas, žinių perdavimą ir mokslinę veiklą, socialinį įsitraukimą.
- 3) Kognityvinio poveikio (atskaitomybė): universitetas domisi, kokias žinias jis turi kurti ir kokia jo socialinė svarba žinių gavėjams.
- 4) Socialinio poveikio (susitarimas): visuomenės raidos skatinimas sprendžiant problemas, sukuriant socialinį kapitalą ar padarant žinias prieinamas visiems taip, kaip tai nustato universiteto misija ir vertybės ir kaip tai rodo universiteto veiksmai.

Universitetas, įvertindamas šių dimensijų poveikį, numatys, kaip prisidėti prie visuomenės brandos įtraukdamas visas suinteresuotąsias šalis, bei prie savo įvaizdžio ir reputacijos kūrimo, palaikymo. Tačiau universiteto įvaizdis (ir jo veiklos efektyvumas) priklauso nuo akademinės bendruomenės kultūros viduje ir elgesio su suinteresuotosiomis šalimis (Drūteikienė, et al., 2010, p. 129). Plėtojant vidinio įvaizdžio reikšmę, svarbus darbdavio įvaizdis, kuris apima būsimus ir esamus darbuotojus. Tai reiškia, kad ne tik darbdaviai renkasi darbuotojus iš daugybės kandidatų, bet ir kandidatai renkasi, kurio darbdavio bendruomenės dalimi tapti (ibid, pp. 130-131). Reputacijos įgijimas ir suinteresuotųjų šalių lojalumas kaip tiesioginiai SA rezultatai parodo atitiktį tarp organizacijos konteksto ir SA veiklų (Campbell, 2006, p. 928), o tai reiškia neatitiktimą tarp organizacijų retorinės ir realios elgsenos.

Universiteto santykis su darbuotoju yra vienas iš SA aspektų. Žmonės ieško „gerų“ universitetų, kuriais galėtų didžiuliotis. Jie nemėgsta teisintis savo draugams ar šeimos nariams dėl universiteto elgsenos, tuo tarpu universitetų, kuriuose SA yra stipri, darbuotojai turi didesnę motyvaciją. Tyrimai parodė, kad darbuotojai sutinka dirbti už žemesnį atlygį tokioje organizacijoje, kurioje kuriamas ir palaikomas pozityvus socialinis įvaizdis (Montgomery, et al., 2003, p. 4), kai organizacija skiria dėmesį savo darbuotojų ir jų šeimos narių gyvenimo kokybei (Gasca-Pliego, et al., 2011, p. 48). SA ryši su organizacijos reputacija ir patrauklumu darbuotojams pagrindė atlikti tyrimai (Turban, et al., 1997; Zhang, et al., 2008), kurių rezultatai demonstruoja, kad etiškai elgtis linkę mokslininkai rėmėsi utilitarizmu (teleologinis požiūris ar į rezultatus orientuotas sprendimų priėmimas) arba formalizmu (deontologinis požiūris ar į pareigą orientuotas sprendimų priėmimas). Taip pat nuo to, kaip darbuotojai supranta savo organizaciją, kokią organizacinę kultūrą jie formuoja, parodo ir atsakomybės suvokimo lygis. K. E. Goodpaster ir B. J. Jr Mathews (1982, p. 36) teigia, kad įteisinimas ir politiniai procesai daro didesnę įtaką negu nematoma rinkos ranka. Tai reiškia, kad atsakomybės suvokimo lygis gali varijuoti (ibid, p. 34):

- 1) atsakomybė prilyginama atskaitomybei už atliekamus veiksmus;
- 2) atsakomybė įgyvendinama per socialinių vaidmenų kuriamas elgesio taisykles;
- 3) atsakomybė siejama su asmens moralinių normų, mąstysenos sąveika su kitu asmeniu priimančiais sprendimus.

Vertybės yra ne tik svarbi organizacinės kultūros, lemiančios organizacijos elgseną, efektyvumą, formavimo dalis, tai organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo, tarpusavio sąveikos priemonė, kuri atsispindi motyvuojant personalą ir orientuojant rezultatus į naujoves (Kvedaravičius, et al., 2006, p. 101; Kvedaravičius, et al., 2007, p. 92). Vertybių sistema išryškina organizacijos specifinę viziją apie tikrovę (pasaulėžiūrą), sąmoningumą, supratimą ir tiesos definiciją (Van Marrewijk, 2003, p. 97). Todėl kultūra neturi teigiamo efekto, kuris gaunamas, kai faktinė ir reikalavimais paremta kultūra sutampa (Sakalas, 1996). Siekiant maksimalaus mokslo ir studijų sistemos efektyvumo, suderinama sparti pažanga su egzistuojančia kultūra, kurioje

ji yra diegiama (Sakalas, et al., 2006, p. 140). Šiuo atveju svarbiausios problemos, išskylančios mokslo ir studijų institucijoje ir jos veiklų tobulinime, yra šios (Melnikas, 2006, p. 56-58):

- 1) Aukštojo mokslo vaidmens ir prasmės neadekvatus suvokimas: jis kyla dėl visuomenėje vyraujančio požiūrio, kad aukštojo mokslo sektorius turi atlikti kitų sektorių aptarnavimo funkcijas, pavyzdžiui, darbo rinką aprūpinti specialistais, moksliniais tyrimais.
- 2) Kultūra ir mentalitetas aukštojo mokslo sektoriuje: ši problema kyla dėl visuomenėje dažnai pasigendamų gebėjimų laiku suvokti vykstančius procesus, pokyčius, naujus iššūkius ir užtikrinti aukštojo mokslo plėtrą formuojančius sprendimus socialiniu, ekonominiu aspektais.
- 3) Aukštojo mokslo vadyba: problema kyla dėl visuomenės kartais stokojamų gebėjimų veiksmingai valdyti aukštojo mokslo sektorių ir jame įgyvendinti savivaldą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos poreikiams.

Vis svarbesniais aukštojo mokslo potencialo elementais tampa nematerialūs veiksniai. Pavyzdžiui, universitetų įvaizdis (ne tik valstybės asignavimų dalis) daro lemiamą įtaką sėkmingai jų veiklai ar net išlikimui (Marčinskas, et al., 2007). Todėl svarbu žinoti ne tik tai, ką keisti, bet ir kaip keisti.

Pokyčių kultūra yra linkusi didinti organizacinę lankstumą ir orientaciją į rinkos poreikius. Pokyčių apsuptyje individualūs mokslininkai, padaliniai ir organizacijos kuria konkurencingesnę ir verslingesnę požiūrį bei yra labiau atskaitingi už savo veiklą (Conraths, et al., 2005, p. 7). Bendruomenės gerovės kūrimas prisideda prie organizacijos reputacijos ir lojalumo gerinimo (Kanter, 1999; Kotler, et al., 2005, pp. 22-48), pritraukia socialiai sąmoningus vartotojus (studentus, partnerius, paslaugų užsakovus) ir gerus darbuotojus (Turban, et al., 1997), padidina organizacijų rinkos vertę (Mackey, et al., 2007) ir plėtoja naujas rinkas, reikšmingai mažinant riziką, kurią gali sukelti darbuotojų boikotas ar teismo procesai (Hart, 1997; Porter, et al., 2002).

Organizacijos kultūra skirtingai veikia organizacijos veiklos efektyvumą (Übuis, et al., 2009, p. 92). Šį skirtumą lemia organizacinės kultūros tipas¹¹, darantis įtaką SA diegimo procesų tempams. Tikėtina, kad SA diegimui palanki aplinka bus sudaroma tokioje organizacijos kultūroje, kuriai būdingas komandinis darbas, darbuotojų įtraukties programos ir organizacijos įsipareigojimai darbuotojams („genties kultūra“) arba kuriai svarbus lankstumas, kūrybiškumas ir prisitaikomumas dėl siekio greitai reaguoti į pokyčius („adhokratinė kultūra“). Esant pastarajai organizacinei kultūrai, SA gali būti fragmentuotai diegiama dėl užduočių laikinumo, menkos jų tarpusavio sąsajos. Grindžiant organizacinę kultūrą rinkos dėsniais („rinkos kultūra“), sąveika su išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis yra stipri, o veikla grindžiama konkurencingumu ir produktyvumu. Tokiu principu veikianti organizacinė kultūra kuria vienakryptę SA siekdama tik pelno didinimo. Biurokratinėje kultūroje vyrauja formalios taisyklės ir politika, kurios nors ir užtikrina stabilų organizacijos funkcionalumą, tačiau iškreipia elgseną, gali riboti demokratiškumą. Tokia organizacinė kultūra bus linkusi imituoti ar net priešintis SA diegimui.

Apibendrinami mokslinių tyrimų rezultatus darome prielaidą, kad deklaruojami principai, vertybės, įsipareigojimai integruojami į visas organizacijos veiklos sritis, vadybos procesus ir praktikas esant brandžiai organizacinei kultūrai. Organizacinė kultūra yra veiksmingas organizacijų veiklos tobulinimo instrumentas. Todėl personalo, rizikos, kokybės vadyba (Wieland, 2003, p. 15) yra būtina universiteto SA institucionalizavimo sąlyga.

2.3. Socialiai atsakingi universitetai ir jų suinteresuotosios šalys

Disertacijos 2.1 skyriuje apibūdinome universiteto SA, nustatėme mokslinėje literatūroje vyraujančias jos klasifikacijas. Tuo tarpu šiame disertacijos skyriuje gilinsimės į trijų Europos

¹¹ Organizacinės kultūros tipus išskyrė K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006).

valstybių universitetų patirtį diegiant SA. Dvi iš trijų valstybių yra ispanakalbės, padariusios pažangą SA politikos įgyvendinime, o trečioji valstybė yra postkomunistinio režimo valstybė, intensyviai kelianti polemiką apie universiteto SA. Pateikiamos universitetų SA diegimo patirtys pagrįstos moksliniais tyrimais ir parodo atliktų tyrimų pažangą analizuojant universitetų SA.

2.3.1. Ispanija: geroji patirtis Europoje

Šiandien Ispanijos valstybė tikriausiai gali būti laikoma geruoju pavyzdžiu kitoms Europos valstybėms. Ji patvirtino nacionalinį strateginį dokumentą „Ispanijos universitetų strategija 2015“ (Moneva Abadía, et al., 2012), tuo parodydama, kad „universiteto įsipareigojimas visuomenei ir aplinkai yra atsakingas tolimesnės universiteto egzistencijos žingsnis“. Minėtos strategijos atsiradimą lėmė nauja Universitetų įstatymo redakcija, kurioje aukštojo mokslo modernizavimas stiprinamas dviem kryptimis pagal posthumboltiškąjį (kitai dar vadinamą pragmatiškąjį, amerikietiškąjį) universiteto modelį: į studentą orientuotas universitetas ir mokymo-mokymosi sąveika (Strategy University 2015, 2010). Inicijuotos Ispanijos aukštojo mokslo reformos esmė yra atliepti žinių visuomenės poreikius, reikiamu laiku reaguoti į ekonomikos pokyčius ir konkurencingą aplinką. Nacionalinėje strategijoje universiteto SA tapatinama su universiteto trečiąja misija, pabrėžiama, kad universiteto SA turi tapti Ispanijos universitetų skiriamuoju bruožu ir kad Ispanijos universitetai turi sau kelti tikslą įgyvendinti SA vidaus valdyme bei komunikuoti SA į išorinę aplinką. Tam jie turi pasitelkti tokias kertines ašis kaip kokybė, tobulėjimas, atsakomybė ir darnus vystymasis. Universitetų SA stiprinimas suvokiamas kaip Ispanijos aukštojo mokslo sistemos branda.

Iki minėtos nacionalinės strategijos atsiradimo mokslininkai apie universiteto SA diskutavo viešai visapusiškai. I. M. Ruiz Mora ir M. del Mar Soria Ibáñez (2009, pp. 20-21) straipsnyje apie Ispanijos universitetų SA jų tinklapiuose prieina išvadą, kad Ispanijos universitetai neišreiškia aiškaus įsipareigojimo įgyvendinti SA, ir kad visuomenės poreikių tenkinimas yra universitetų gyvavimo prielaida tiek asmens tobulėjimui, tiek profesionalumo ugdymui. Po poros metų buvo paskelbti R. Gaeta Quezada tyrimo rezultatai apie Ispanijos universitetų orientaciją į suinteresuotąsias šalis pagal tą pačią metodologiją kaip ir I. M. Ruiz Mora su M. del Mar Soria Ibáñez atliktas mokslinis tyrimas – duomenų rinkimas iš interneto tinklalapių. Jis rėmėsi J. Burrows nustatyto mokslo ir studijų institucijų suinteresuotųjų šalių klasifikatoriumi (Burrows, 1999) (žr. 6 lentelę).

Lentelė Nr. 6. Mokslo ir studijų institucijų suinteresuotosios šalys

Suinteresuotųjų šalių kategorija	Apibūdinimas
Valdymo institucijos	Valstybės valdžios institucijos, lokalsios institucijos (savivaldybė); neutralios organizacijos; religinės paramos organizacijos.
Administracija	Universiteto vadovybė (rektorius, prorektorai).
Personalas	Dėstytojai; administracinis personalas; pagalbinis personalas.
Klientai	Studentai; tėvai; mokesčių inspekcijos; paslaugų sektoriaus asociacijos; verslininkai; studentų praktikos vietos įmonės.
Tiekėjai	Vidurinio išsilavinimo tiekėjai; alumni; kitos universitetų mokyklos ir kiti universitetai; apsaugą teikiančios įmonės; remonto paslaugas teikiančios įmonės; viešosios paslaugos; sutartinės paslaugos.

Suinteresuotųjų šalių kategorija	Apibūdinimas
Konkurentai	Tiesioginiai: privataus ir valstybinio povidurinio išsilavinimo tiekėjai. Galimi: nuotolinio mokymo tiekėjai; naujos įmonės. Laikini: darbdavių remiamos studijų programos.
Rėmėjai	Individai (įskaitant ir tėvų draugus, alumnus, pramonės sektorių, darbuotojus, steigėjus ir pan.).
Bendruomenės	Kaimynystė; mokyklos; socialinės tarnybos; prekybos rūmai; specialiųjų poreikių grupės.
Vyriausybines organizacijos	Švietimo ir mokslo ministerija; neutralios organizacijos; valstybės ir lokalsios ekonominės pagalbos institucijos; mokslinių tyrimų tarybos; valstybės parama moksliniams tyrimams; mokesčių inspekcijos; socialinė apsauga; patentų biuras.
Nevyriausybines organizacijos	Fondai; institucinės ir neakredituotų programų struktūros; profesinės asociacijos; bažnyčios rėmėjai.
Finansų tarpininkai	Bankai; fondų valdybos; analitikai.
Bendros įmonės partneriai	Aljansai ir konsorciumai; jungtinių mokslinių tyrimų ir švietimo paslaugų rėmėjai.

Šaltinis: Burrows, J., 1999. Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), pp. 5-10.

J. Burrows (1999) akcentavo, kad neužtenka identifikuoti suinteresuotąsias šalis, būtina jas išgirsti ir jų poreikius prioritetizuoti, siekiant priimti efektyvų sprendimą. Atsižvelgiant į J. Burrows nustatytą suinteresuotųjų šalių klasifikatorių, R. Gaete Quezada (2011b) nustatė, kad Ispanijos universitetai atmeta kai kurias suinteresuotąsias šalis, nors kiti tyrimai (Larrán Jorge, et al., 2012, p. 3) suinteresuotosiomis šalimis nustatė papildomai ir finansavimą teikiančias institucijas, ir vidurines mokyklas.

Priešingai nei J. Burrows pasiūlytam klasifikavimo principui, E. Gasca-Pliego ir J. C. Olvera-Garcia (2011, p. 50) siūlo išskirti tris universiteto SA lygmenis, kuriuose suskirsto universiteto suinteresuotąsias šalis:

- 1) *vidinė SA*: studentai, dėstytojai, tyrėjai, vadovybė ir administracinis personalas;
- 2) *išorinė SA*: darbdaviai, absolventai, paslaugų teikėjai ir tiesioginiai strateginiai partneriai;
- 3) *papildoma (extra) SA*: valstybė, visuomenė, plėtra ir globali pasaulinė aplinka.

Atkreiptinas dėmesys, kad E. Gasca-Pliego ir J. C. Olvera-Garcia neišskiria, kuris iš šių universiteto SA lygmenų turėtų būti prioritetizuojamas, o tai suponuoja prielaidą, kad visi minėti lygmenys veikia *in corpore*.

Platesnį suinteresuotųjų šalių ratą tyrė R. Gaete Quezada (2011a, p. 116), kuris išskyrė penkias pagrindines universiteto suinteresuotųjų šalių grupes: 1) studentai, 2) įmonės ir kitos organizacijos, kurios įdarbina universiteto absolventus bei naudojasi universiteto atliktų mokslinių tyrimų rezultatais, 3) valdžia (vyriausybė), 4) akademinė bendruomenė bei 5) viešųjų ir privačių išteklių instituciniam funkcionavimui teikėjai. R. Gaete Quezada neginčijama, kokiais kriterijais ar principais remiasi identifikuodamas šias penkias universiteto suinteresuotųjų šalių grupes. Taip pat jis nepaaiškina, kas yra viešųjų ir privačių išteklių instituciniam funkcionavimui teikėjai. Jo pateikiamoje klasifikacijoje neįtraukiamos kitos svarbios suinteresuotųjų šalių grupės – universiteto alumnai, kurių santykis su universitetu pasireiškia kaip partnerystės tąsa, parodydamas paramą universiteto veiklai, puoselėjant jo vertybes.

M. Nuñez Chicharro ir I. Alonso Carrillo (2009, pp. 169-170) nagrinėjo valstybinio universiteto suinteresuotųjų šalių grupes pagal jų specialiuosius poreikius. Jie nustatė devynias grupes, su kuriomis universitetas sąveikauja: 1) alumnai; 2) darbuotojai; 3) socialiniai dalyviai; 4) kitos mokslo ir studijų institucijos; 5) tiekėjai; 6) įmonės; 7) valstybės valdžios institucijos; 8) visuomenė ir vietos bendruomenė ir 9) aplinka (orientuojamasi į gamtinių išteklių mažinimą, jų neigiamo poveikio pašalinimą).

Nepaisant skirtingų suinteresuotųjų šalių klasifikacijų, visos suinteresuotosios šalys tikisi iš universitetų gebėjimo efektyviai valdyti ir paskirstyti universitetams skiriamus išteklius, aiškiai prioritetizuoti atitinkamų problemų sprendimus (Larrán Jorge, et al., 2012, p. 9).

2.3.2. Portugalija: Technologijos ir vadybos mokslų aukštosios mokyklos ir Saugumo mokslų politechninio instituto geroji patirtis

A. C. Rosa et al. (2011) analizavo Portugalijos socialiai atsakingą aukštojo mokslo sistemą per visuotinės kokybės vadybos koncepciją Portugalijos standarto NP 4469-1: 2008 kontekste. Tyrėjai išskyrė išorines ir vidines suinteresuotąsias šalis, iš kurių išorinės suinteresuotosios šalys yra visuomenė (aukštosios mokyklos, profesinės asociacijos, Mokslo ir technologijų fondas, Technologijų, mokslo ir švietimo ministerija) ir vietos bendruomenės (įmonės ir organizacijos, tarp jų savivaldybės, darbdaviai ir pan.), o vidinės suinteresuotosios šalys – universiteto studentai, dėstytojai ir kitas personalas. Šie lygmenys – išorinės ir vidinės suinteresuotosios šalys – buvo išskirti remiantis tokiais kriterijais kaip poveikis, artimumas, priklausomumas ir reprezentatyvumas. Šis tyrimas atspindi, kaip taikomos Portugalijos standarto NP 4469-1: 2008 nuostatos visoje Portugalijos aukštojo mokslo sistemoje. Tyrimo rezultatai leido suformuluoti rekomendacijas apie tai, kad aukštosios mokyklos turi įtraukti kuo daugiau suinteresuotųjų šalių į savo veiklos organizavimą, skaidrinti universitete vykstančius procesus vengdamos korupcijos apraiškų.

2.3.3. Rumunija: Spiru Haret universiteto ir Bukarešto universiteto geroji patirtis

Spiru Haret universitetas. Tyrėjos, nagrinėdamos universiteto socialinį vaidmenį ir atsakomybę visuomenėje, priėjo išvadą, kad universitetas, kuris apsvarsto savo veiklos veiksmingumą ir kokybę, atsižvelgia į socialinį indėlį, atsakomybę, atskaitingumą ir įsipareigojimus, įtraukdamas kuo daugiau suinteresuotųjų šalių (Doval, et al., 2010). Pagrindiniu socialiniu universiteto vaidmeniu buvo įvardintas „atvirų durų“ principas visiems norintiems studijuoti, tačiau universitetas neįsipareigoja ugdyti kiekvieną individą, jeigu pastarasis yra linkęs elgtis pasyviai.

Tyrėjos apklausė darbdavius apie įdarbinimo / atleidimo iš darbo kriterijus, universiteto absolventų teorinių ir praktinių žinių lygmenį, mokslinio tyrimo įgūdžius, universiteto absolventų karjerą, bendravimą ir santykius su universitetu, žinių perdavimą visuomenei ir finansus. Darbdavių apklausa parodė, kad universiteto socialinį vaidmenį apibūdina šios rodiklių grupės:

- 1) absolventų skaičius ir studijų rezultatai;
- 2) alumnų vertės lygis;
- 3) įdarbintų absolventų skaičius;
- 4) absolventų patrauklumas darbdaviams;
- 5) darbdavių dalyvavimas universiteto veikloje;
- 6) universiteto įvaizdis bendruomenėje.

Šios rodiklių grupės yra orientuotos į organizacinės kultūros bei kokybės pokyčių matavimą, strateginių universiteto sričių stebėseną.

Bukarešto universitetas. Tyrėjai analizavo, kaip kai kurios SA iniciatyvos universitete pasiteisina, įtraukiant dėstytojus ir verslo vadybos krypties studentus į socialiai pažeidžiamų visuomenės grupių problemų sprendimą (Marinescu, et al., 2010). Dėstytojai ir studentai dalyvavo nacionalinėje socialinėje akcijoje, skirtoje padėti skurdžioje padėtyje atsidūrusiems asmenims. Jie savanoriškai prisidėjo maisto atsargomis. Po šios nacionalinės iniciatyvos universitete buvo įsteigtas būrelis „Komandinis darbas“, kurio veiklos principai buvo panašūs į laboratorijos. Būrelyje-laboratorijoje studentai mokėsi dirbti komandoje, etiška elgtis bei taikyti SA koncepciją ekonominėse, socialinėse ir akademinėse veiklose. Universitetas sukūrė studentams palankias sąlygas neformaliajam ugdymui, kurio metu jie tobulino „minkštuosius“ įgūdžius. Pagrindinė šio tyrimo išvada yra ta, kad universitetai tinkamai suprato SA svarbą organizacijos vystymuisi, nusprenddami ją diegti studijų procese – apjungti studijų kokybės siekį su moraliniais veiksmais, įtraukti studentus ir dėstytojus.

2.4. Universiteto mokslinės veiklos socialinis vaidmuo

Neformaliose diskusijose girdime vartojant terminą „mokslo vadyba“. Tačiau ar susimąstome, kaip šiuo atveju abstrahuojamas mokslas? Dažnai mokslas aiškinamas kaip pasaulio pažinimas, naujų tiesų apie reiškinius, procesus ir objektus ieškojimas (Kriščiūnas, et al., 2007, p. 404), informacijos rinkimas, įžvalgus tyrimas, analitinis ir sisteminis tyrinėjimas, esančių žinių tikrinimas, problema grįsta veikla ar net klaidingų nuomonių rinkinys (Åkerlind, 2008, p. 21; Macfarlane, 2009, p. 37). Sąlyginai galime sutarti, ką vadinsime mokslu, bet ar tuomet galime jį eksplicitiškai paaiškinti. Mokslinės veiklos reikšmė ir vieta vadybos procesuose yra konkretesnė, nes jos kontekste galime santykinai išskirti akademinio personalo veiklų sritis, pavyzdžiui, mokslinę, pedagoginę, visuomeninę, eksperimentinę (socialinės, kultūrinės) plėtros darbai. Remdamiesi šia aiškinimo logika, pirmiausia, šiame skyriuje atskleisime mokslinės veiklos svarbą universitete ir gilinsimės į dominuojančias mokslinės veiklos valdymo problemas.

Besiformuojant globaliems procesams, pokyčiams pasaulyje, svarbu universitetui įtvirtinti savo pozicijas moksle, kurti žinias (pritaikomas ir nepritaikomas), įvertinant mokslininkų ir studentų santykį, leidžiamų mokslo leidinių kokybę, indėlį į mokslinę veiklą (pavyzdžiui, indekso taikymas pagal mokslinės publikacijos rūšį), įgyvendintų ar įgyvendinamų mokslinių projektų skaičių ir pan. Universitete studijų procesas ir mokslinė veikla yra neatsiejami, o universitetų skiriamuoju bruožu nuo kitų institucijų laikoma tai, kad čia vykdomi moksliniai tyrimai, kuriuos mokslo žinios (Rosenzweig, 1999/2000, pp. 62-64; Boaventura de Sousa; 2010, p. 278) (kitaip dar dažnai vadinami „mokslo universitetai“). Be to, mokslas priartėja arčiau visuomenės tuomet, kai visuomenė tampa mokslo dalimi. Globaliniai procesai veikia universiteto kitimą, ypač jo mokslinę veiklą: suintensyvėjusios informacinės technologijos, paplitusios nuotolinės studijos ir panašūs procesai gali sudaryti įspūdį, kad greitai metu universitetai taps virtualūs įvairių savo veiklų srityse. Galimos šių procesų pasekmės gali sukelti grėsmę jo tradicinėms vertybėms. XXI a. pragmatiniai iššūkiai tampa neišvengiami, ir vykdyti mokslinę veiklą iš idėjos tampa „nuostolinga“, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip gali kisti universiteto vertybės ir ar universitetas sugebės išlikti ištikimas savo vertybėms. Moralinės ir ekonominės vertės atskyrimas yra reikšmingas vykdant mokslinius tyrimus (Bridges, 1998, pp. 598-599). Ekonominė vertė pasireiškia tuo, kad, pavyzdžiui, atliktas mokslinis tyrimas apie dėstomus SA dalykus universitete yra parduodamas jo užsakovui, tačiau šio tyrimo moralinė vertė slypi tame, kaip tie dalykai yra dėstomi ir kokia jų pridėtinė vertė. Švietimui kaip gėrybei būdinga moralinė vertė (universiteto dėstytojo atsakomybė susideda iš to, kaip pasireiškia dėstytojo profesionalumas bei kaip dėstytojas viešai komunikuoja), o pats mokslinis tyrimas ir yra

moralinė vertė, nepriklausoma nuo ekonominės vertės, nes jo rezultatai prisideda prie visuomenės gerovės (ibid, pp. 598-606). Šie reiškiniai suintensyvėjo. Universiteto vertybių, poveikio jo mokslinei veiklai srityje galima sutikti fragmentiškų tyrimų: daugiausia centruojamasi į studentų asmeninių vertybių transformacijas kaip aukštojo mokslo kokybės rezultatą (ko ir kaip moko universitetas?), universiteto mokslinės veiklos kokybės užtikrinimą, mokslinės veiklos efektyvumą bei veiksmingumą.

Siekiant įsigilinti į mokslinės veiklos problemas ir jų valdymo būdus, pradėsime nuo Lietuvos tyrėjos V. Keciorytės (2008) paskelbtų tyrimo rezultatų. Ji nustatė tam tikrus aukštojo mokslo studijų prieinamumo kriterijų sistemos reikalavimus – atsižvelgti į socialinių grupių specifiškumą, pastebinti ir šalinant priežastis, trukdančias stoti į aukštąją mokyklą, psichologines ir socialines kliūtis, taip pat atsakomybę už sėkmingą priimtų studentų adaptaciją ir akademinį pasiekimą (ibid, p. 40). Laikantis tos pačios aiškinimo logikos apie doktorantūros studijas, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. birželio 3 d. įsakymu Nr. V-825 „Dėl doktorantūros teisės suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ prašoma universitetų pateikti informaciją apie nustatytu laiku baigusių studijas doktorantų skaičių, kiek iš jų apgynė disertacijas ir kiek iš jų neapgynė. Doktorantūros studijų procese susiduria du jo dalyviai: profesionalus mokslininkas ir ateityje tapsiantis juo tyrėjas, todėl minėto įsakymo nuostatos suponuota atsakomybė yra abipusė, ir ji inspiruoja skaidraus proceso idėją atrenkant potencialius kandidatus mokslinės minties kūrimui, planuojamam moksliniam produktyvumui, aukštosios mokyklos studijų dalykų dėstymui ir pan. Šiandien Lietuvos universitetuose gajį motyvacinė sistema, grindžiama pirminių poreikių tenkinimu. Kaip įvardija organizacinės elgsenos klasikas A. H. Maslow (2009, pp. 66-91), žmogus hierarchizuoja savo poreikius ir jų siekimas vyksta palaipsniui, t. y. realizavus vienus poreikius, pereinama prie aukštesnio lygmens poreikių patenkinimo. Pretendento į doktorantūros studijas atveju tyrėjui sudaromos sąlygos jo motyvacijai skatinti: fiziologinių poreikių realizavimas padeda patenkinti pragyvenimo galimybes (pavyzdžiui, pragyvenimo šaltiniu tampa dėstymas), o saugumo poreikių siekimas veda link apsisaugojimo nuo galimos žalos (pavyzdžiui, siekiant išsaugoti pragyvenimo šaltinį atliekami savarankiško mokslininko darbai (dažnai interpretuojama kaip galimybė tyrėjui tobulėti), rengiamos jo vardu mokslinės publikacijos (dar plačiai nediskutuojama apie autorystę) ir pan.). Doktorantas, atsидūręs tokioje organizacinėje kultūroje, prie jos prisitaiko turėdamas lūkesčių, kad ši veikla bus įvertinta (įvertinimo poreikis). Doktorantūros studijų metu įvairios patirties įgijęs tyrėjas, tapęs savarankišku mokslininku, atsiriboja nuo savo pirminių tikslų ir jo mokslinis produktyvumas ženkliai sumažėja. Kodėl taip atsitinka? Daroma prielaida, kad tyrėjo vertybės pasikeičia, ir jis perima savarankiško mokslininko, kolegų praktiką – daryti tiek, kad būtų minimalus reikalavimų įvykdymas ir išsaugotų darbo vietą, grindžiant išugdyta (ne tobulinama) kompetencija. Todėl organizacijos motyvacinės sistemos sąlygos pateisina doktoranto poreikius tik iki to momento, kai prasideda vertybių kitimas. Doktoranto poreikių hierachija kinta kartu su vertybėmis. Šiuos pokyčius lemia profesionalizmo autoriteto nebuvimas universitete, kuris sudaro sąlygas formuotiis ydingam elgesiui (mobingas, šešėlinė autorystė ir pan.). Atsižvelgiant į akademinėje bendruomenėje vykstančius aprašytus procesus, keliami klausimai, kaip valdyti šį procesą, kad organizacinės elgsenos disfunkcijų būtų mažiau, kaip paskatinti akademinės etikos veiksmingumą.

Vertinant iš kitos pusės, tyrėjo vaidmuo universitete yra reikšmingas tuo, kad jis turi profesinį įsipareigojimą siekti tiesos, intelektualiai tirti, sąžiningai kurti žinias, vykdyti mokslinius tyrimus ir kelti sau aukštus kompetencijos standartus (Poff, 2003). Žvelgiant iš paradigminės perspektyvos, jo profesinė prigimtis grindžiama tam tikromis vertybėmis, kurios yra tapachios bet kuriai profesijai: pašaukimas, kompetencija, charakteris ir drąsa (Poff, 2004, p. 212). Ta-

čiau kaip identifikuoti gerą tyrėją? Be abejo, kaip teigia J. A. Corlett (2005), geru tyrėju turi būti laikomas tas asmuo, kuris aukštojoje mokykloje dėsto, vykdo mokslinius tyrimus ir atlieka administracines funkcijas (pavyzdžiui, yra mokslo leidinio redakcinės kolegijos narys, knygos recenzentas). Siūloma trijų dimensijų struktūra išstumia tyrėją, kuris tik dėsto ar vykdo mokslinius tyrimus, atlieka administracines funkcijas. Daroma prielaida, kad šios trys dimensijos pabrėžia visavertį tyrėjo įsitraukimą į akademinę bendruomenę. Jeigu tyrėjas vengia bent vienos iš šių dimensijų, pasireiškia tokios tyrėjo veiklos / neveikimo pasekmės kaip neetiškas studentų elgesys (pavyzdžiui, plagijavimas), mokslinių tyrimų rezultatų falsifikavimas, mokslinės kompetencijos regresas, žemas mokslinis produktyvumas, apatija darbdaviui – universitetui, jo puoselėjamos vertybėms ir kt. Esant šioms reiškiniams, žala daroma visai visuomenei. Minėtu J. A. Corlett atveju keliamo retorinį klausimą – kodėl mokslininkui keliamas moralinis imperatyvas, ar jis privalo vykdyti mokslinę veiklą, jeigu didžiąją laiko dalį užima dėstyimas auditorijoje? Tuo labiau linija tarp dėstytojo ir tyrėjo tapo, ypač Lietuvoje, tokia lanksti, kad, kaip nurodo G. Drūteikienė ir A. Marčinskas (2010, pp. 136-152), pagrindinės dėstytojo funkcijos edukaciniame procese yra organizacinė ir tiriamoji, t. y. nurodytos funkcijos atkartoja tyrėjui būdingas funkcijas. Ieškant atsakymo į iškeltus klausimus, išryškėja kelios atsakymų alternatyvos (Macfarlane, 2009, pp. 160-162):

- 1) sutartinė prievolė (teisinis įsipareigojimas darbo sutartyje);
- 2) pagal einamas pareigas keliami reikalavimai universiteto vidaus valdymo dokumente;
- 3) dėstytojo vaidmens evoliucija: ne tik perduoti žinias, bet ir jas kurti, testuoti.

Mokslinių tyrimų poreikio judėjimas prasidėjo maždaug XIX a. kartu su universiteto vaidmens transformacija į humboldtiškąjį modelį (apie tai plačiau žiūrėti 2.1 skyriuje). Diskusija tampa aktualesnė, kai kalbama apie tai, kaip mokslininkas įprasmina save: ar kaip akademiinių reikalavimų išpildytojas, ar kaip savęs atradimas tam tikroje mokslo srityje, ar kaip savo asmenybės tobulintojas, ar, galiausiai, kaip siekėjas ką nors pakeisti (Åkerlind, 2008, pp. 25-28). Nepriklausomai nuo mokslininko pasirinkto savęs įprasminimo būdo, jo mokslinė veikla daro įtaką ne tik jam pačiam, bet ir universitetui, ir visuomenei globaliu mastu.

Neretai žiniasklaida akcentuoja, kad dėl žemų atlyginimų universitetuose tyrėjas, mokslininkas prisiima papildomų darbų, kurie daro įtaką mokslo kokybei šalyje (Leja, 2010). Tyrimo rezultatai parodė, kad mokslinės veiklos vertinimo kokybės sistema iš esmės teigiamai neskatina dėstytojų, bet greičiau jiems sukelia mintis, kad ieško priežasčių atleidimui. Esant tokiai dėstytojų reakcijai į mokslinės veiklos vertinimo sistemą, dėstytojas pradeda ieškoti perspektyvų kitur ir tokiu būdu vengia institucinių pokyčių. Taip pat gyvuoja kitas reiškinys: pedagoginių vardu vartojimas visur ir besaikiai, iš vienos pusės, parodydamas pagarbą, iš kitos pusės, komplikuojant bendravimą su jaunaisiais mokslininkais (ibid). Šis reiškinys gali tarnauti ir kitam siekiui – asmenybės nuopelnais, profesionalizmu pritraukti gambiausius studentus, geriausius tyrėjus, t. y. tapti karjeros instrumentu ir tarnauti universiteto prestižui. Todėl pasirinkto vaidmens sąsaja su organizacijos tikslu yra svarus žingsnis pageidaujamo vaidmens valdymo organizacijoje link.

Kita opi mokslinės veiklos produktyvumo problema yra reikalavimų pasekmė, pavyzdžiui, mokslinių publikacijų kiekis per vienerius metus, skiriami už jas balai pagal autoriaus indėlį. Vertinant mokslines publikacijas, nustatomos netinkamo elgesio formos, kurios pasireiškia šiais aspektais – neretai išreiškiamos abejonės dėl autorių skaičiaus ir jų indėlio (Osborne, et al., 2009, apsprendžiančio pseudoautorystės, priverstinės autorystės atsiradimą, mokslinės publikacijos parengtumo kokybės, recenzavimo kokybės (Turner, 2003; Corlett, 2004, 2008, 2009). Atlikti moksliniai tyrimai patvirtina, kad mokslo etikos principams nusižengti yra labiau linkę žymūs mokslininkai (angl. *star scientists*) nei nežinomi mokslininkai (Lacetera, et al., 2009, p. 572; Sharma, et al., 2011). Taip vyksta todėl, kad visuomet yra mažesnė tikimybė, kad kas

nors pradės tikrinti jų tyrimo rezultatus. Taip pat tyrimų rezultatai rodo, kad universiteto spaudimas kuo daugiau publikuoti siekiant paaugštinimo pareigose ar didesnio finansavimo, gali sumažinti neetišką mokslininko elgesį tuo atveju, kai įdiegiama veiklos stebėsenos sistema (Lacetera, et al., 2009, p. 572). Daroma prielaida, kad dėl publikavimosi stebėsenos intensyvumo mokslininkas yra linkęs atsakingai dalyvauti mokslinėje veikloje, tačiau kitų tyrimų rezultatai tokią prielaidą paneigia (Honig, et al., 2012, p. 102).

Ne vieną dešimtmetį mokslininkai diskutuoja apie mokslinės publikacijos recenzavimo kokybės problemas: būdas, trukmė, recenzavimo elementai? Literatūroje randame penkis recenzavimo elementus: sąžiningumas, tinkamų recenzentų parinkimas, visuomenei atskaitingi recenzentai, laiku pateiktos recenzijos ir naudinga kritika, kitaip dar anglų kalboje vadinama „F.A.I.T.H.“ (Turner, 2003; Schminke, et al., 2011, p. 400). Ši recenzavimo sistema kritikuojama dėl viešai atskaitingų, identifikuojamų recenzentų, nes buvo nustatytas ne vienas atvejis, kai recenzentas nesugebėjo nešališkai atlikti savo funkcijų ir dėl to iškilo tarpasmeninių konfliktų, kurių sprendimui teko ieškoti papildomo tos pačios tyrimų srities recenzento (dėl to recenzavimo trukmė pailgėjo ir kartais kildavo sunkumų surandant tam tikros srities mokslininką-recenzentą) (Turner, 2003, p. 182). Ilgainiui pradėjo formuotis kitas mokslininkų požiūris į mokslinės publikacijos recenzavimą – aklas recenzavimas, reiškiantis, kad tiek recenzentas negali identifikuoti mokslinės publikacijos autoriaus tapatybės, tiek autorius – recenzento tapatybės (Corlett, 2004, 2008, 2009). Bet koku atveju dažniausiai tokių konfliktų sprendimo funkcija perkeliama mokslo leidinio leidėjui, kuris inicijuoja tokias standartines procedūras, kad jos turėtų prevencinį poveikį.

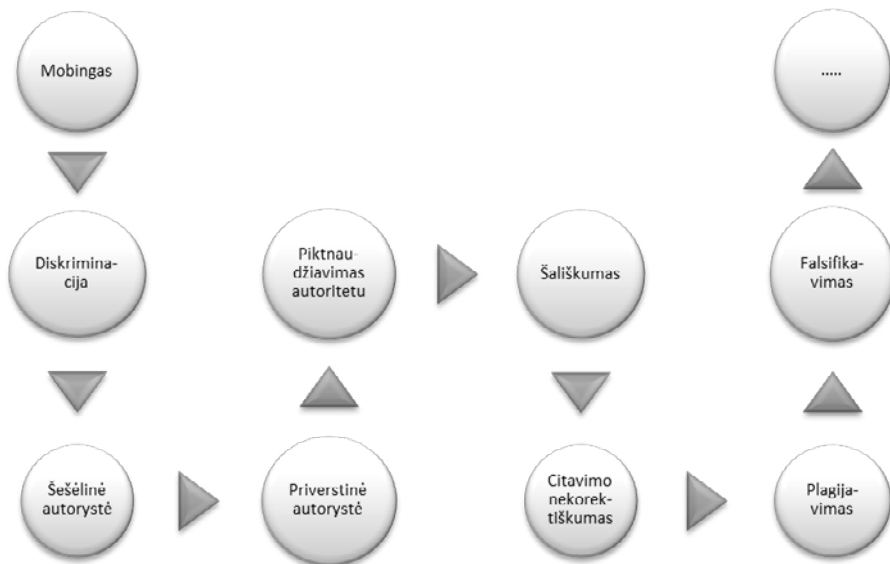
Taip pat keliamas klausimas dėl teisingo citavimo nurodymo mokslinėje publikacijoje: ar savęs citavimas, ankstesnės mokslinės publikacijos tam tikros dalies teksto kopijavimas yra laikomi etiniu pažeidimu? Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų apie studentų polinkį plagijuoti, tačiau dažnai laikoma tabu diskutuoti apie mokslininkų polinkį plagijuoti, o ypač savęs citavimą (Bretag, et al., 2009, p. 193). Viena vertus, tokia situacija gali susidaryti dėl atitinkamų procedūrų įteisinimo trūkumo, t. y. aiškaus atskyrimo, kas laikoma teisėtu ir neteisėtu teksto pakartotiniu panaudojimu. Pavyzdžiui, autorius pateikia tą patį straipsnį dviems mokslo leidiniams ir po recenzavimo išvadų paaikšėja, kad abu mokslo leidiniai priima mokslinį straipsnį spaudai. Kita vertus, savęs citavimas tampa yda ten, kur mokslinė veikla grindžiama tik kiekybiniais rodikliais, transformuojamais į atlygintinę išraišką. Esama padėtis iškraipo autoriaus, mokslo leidinio leidėjo lūkesčius, o procesų lygmeniu savireguliacija yra neveiksminga. Kaip tokiu atveju turėtų elgtis autorius? Jeigu vieno mokslo leidinio recenzentų išreikštos pastabos nulėmė mokslinio straipsnio pakeitimus, tuomet svarbu nustatyti, kokia procentine dalimi jis pakito nuo pirminio jo varianto. Procentinę korektūros dalį nustato kiekvienas mokslo leidinio leidėjas savo nuožiūra ar nacionaliniai teisės aktai, ir apie tokią situaciją mokslo leidinio leidėjas turi sužinoti iš paties autoriaus. Taip pat autorius gali nuspręsti publikuoti savo mokslinį straipsnį tik viename mokslo leidinyje. Kaip turėtų pasielgti mokslo leidinio leidėjas? Jis galėtų atsisakyti publikuoti mokslinį straipsnį, net ir su korektūromis, argumentuodamas mokslinio straipsnio autoriaus neatsakingumu bei išreikšta nepagarba mokslo leidinio leidėjo ir recenzentų skirtam laikui arba jis galėtų sutikti publikuoti mokslinį straipsnį, įvertinęs korektūrų procentinę dalį ir pažymėdamas, kad „Šis mokslinis straipsnis taip pat buvo publikuotas žurnale (pavadinimas, metai, numeris, puslapiai)“. Pastaroji nuoroda gali būti taikoma tuomet, kai mokslinio straipsnio turinys yra tarpdalykinis, ir pats mokslinis straipsnis buvo teikiamas skirtingų mokslo sričių ar krypčių mokslo leidiniams.

Egzistuoja liberalesnis požiūris į tapataus teksto naudojimą, kai tekste aprašoma metodologija. Tapataus teksto identifikavimą šiandien padeda nustatyti informacinės technologijos,

pavyzdžiui, programinė įranga *Turnitin*, *eTBlast* (ibid, p. 195), *CrossCheck*, *SafeAssign* (Bartunek, 2012, p. 99), *Ithenticate* (Honig, et al., 2012, p. 102), *plag.lt*. Šios priemonės prisideda prie plagijato kontrolės ir prevencijos sistemos diegimo.

Kalbant apie mokslinio straipsnio originalumą (dažnai mokslo leidinio leidėjas reikalauja, kad mokslinio straipsnio turinys nebūtų niekur skelbtas), neretai iškyla klausimas, kaip pasiegti, jeigu konferencijoje buvo skaitytas pranešimas, kurio pagrindu vėliau parengiamas mokslinis straipsnis. Šiuo atveju siūloma moksliniam straipsnyje paminėti, kad pirmą kartą tam tikri mokslinio tyrimo rezultatai buvo paskelbti žodžiu mokslo renginyje.

Paveikslas Nr. 2. Netinkamo elgesio formos



Sudaryta autorės.

Kitas mokslinėje veikloje aptinkamas reiškinys – tai tariamo mokslo gyvavimas, t. y. pseudoautorystės (kitai dar vadinamos šešėlinės autorystės) (Osborne, et al., 2009) ir neatlygintinos autorystės vyravimas (Anonymous, 2004; Claxton, 2005; Manton, et al., 2008). Pirmuoju atveju akcentuojama tai, kad vis dažniau pasitaiko atvejų, kai vienas mokslininkas kartu su bendraautoriais per metus publikuoja net 32 mokslinius straipsnius, t. y. po vieną mokslinį straipsnį kas 11,3 dienų. Toks reiškinys kelia ne tik abejones dėl mokslinio straipsnio kokybės, bet ir dėl paties mokslininko gebėjimo tokiu tempu rengti mokslinius straipsnius (Claxton, 2005) šalia kitų jo tiesioginių pareigų. Taip pat buvo nustatyta, kad verslo problemoms skirtuose mokslo žurnaluose buvo publikuota darbų, prie kurių prisidėjo mažai arba neprisidėjo „perrašyti“ autoriai (Manton, et al., 2008). Buvo tirti atvejai, kai studentai, bendradarbiaudami su fakultetais, rengė bendrą mokslinį darbą ar projektą, tačiau jų indėlis nebuvo nurodomas, į juos buvo žiūrima kaip į pigią darbo jėgą, bet ne kaip į intelektualinį patarėją, ir dėl to studentai jautėsi išnaudojami (Digiusto, 1994; Lawrence, 2002; Sandler, et al., 2005; Oberlander, et al., 2006). Kitas svarbus aspektas – autorių eiliškumo nurodymas prie mokslo darbo, pavyzdžiui, pagal užimamas pareigas ir statusą (profesorius ir docentas; profesorius ir studentas) (Fine, et al., 1993,

p. 1141), abėcėlės tvarka. Dažniausiai paskutinė pavardė, nurodyta tarp visų autorių, vertinama skeptiškai. Problemą taip pat kelia tai, kas turi teisę į autorystę, t. y. koks turėtų būti autoriaus indėlis, kad jis galėtų pretenduoti į autorystę. Šią problemą itin sprendžia Amerikos psichologų asociacija bei Tarptautinis medicinos žurnalų leidėjų komitetas.

Aprašyti reiškiniai (žr. 2 paveikslą) parodo, kad mokslininkas turi elgtis atsakingai prieš savo kolegas bei jo kaip autoriaus indėlis į mokslo darbą parodomas per atsakomybę už pateiktą tekstą, mintį (individuali atsakomybė). Pagaliau tokio elgesio pasekmė daro įtaką mokslininkų kasmetinio rangavimo rezultatams, kurie nulemia atlygio dydį už mokslinį produktyvumą, ir apskritai universiteto reputacijai.

2.5. Etiškas mokslininko elgesys

Suvokimas apie mokslininko elgesio galimas pasekmes yra svarbus dėl to, kad jau doktorantūroje, mokslininkų rengimo pakopoje (apie ją bus kalbama plačiau šio skyriaus pabaigoje), formuojamos būsimo tyrėjų kartos, kurios determinuoja mokslininko atsakomybę. Mokslininko atsakomybė įgyvendinama mokslinio vadovavimo, dėstymo etapuose (pavyzdžiui, ug-dant etiškai atsakingus būsimus mokslininkus), o tai siejama su naujomis žiniomis, etiniais standartais. Mokslininko atsakomybės kultūros formavimuisi įtakos turi veiksniai tiek individo lygmenyje (pavyzdžiui, lytis, kultūra, kalba), tiek organizacijos lygmenyje (pavyzdžiui, fakul-te-to mokslinio personalo publikacijų skaičius aukščiausios kategorijos mokslo žurnaluose) (Honig, et al., 2012, pp. 102-107). Vėlesniuose disertacijos skyriuose kalbėsime apie lyties reikšmę eti-kos suvokimui, o šiame skyriuje daugiau plėtosime diskusiją apie kalbos įtaką profesionalizmui. Tyrimo rezultatai parodė, kad Rytų Europos organizacijos, kurios neseniai pradėjo taikyti aklą recenzavimo būdą, yra mažiau linkusios laikytis profesinių normų. Šio reiškinio priežastimi lai-komas anglų kalbos žinių lygis (ibid, p. 108). Geros anglų kalbos žinios yra svarbios gebėjimui perfrazuoti, apibendrinti, cituoti.

Etiškas ir neetiškas mokslininko elgesys atspindi universiteto pasirėngimą komunikuoti su išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Komunikuoti morališkai instituciniu lygme-niu gali reikšti kelias alternatyvias dimensijas (Garsten, et al., 2009, pp. 13-15): 1) moralinė komunikacija remiasi griežtu nustatymu (pagarbos ir paniekos opozicija); 2) moralinė ko-munikacija generuoja konfliktą, kuris yra ne tik integruojamas, bet ir kuriamas; 3) mora-lės paradoksumas: sukurtos etinės taisyklės, kurių laikymosi organizacija nestebi. Daroma prielaida, kad taisyklių sistema, orientuota į efektyvų elgesio valdymą, suponuoja savikontro-lės idėją moralinės atsakomybės pagrindu (May, 1998, p. 25). Atitinkamai organizacijos etika grindžiama pagrindiniais etikos principais, kurie apibrėžia darbuotojų etišką elgesį (Francis, 2000, pp. 116-119):

- 1) orumas: pagarba kitų suinteresuotųjų šalių interesams;
- 2) nešališkumas: būti teisingu, sąžiningu ir nešališku priimant sprendimus;
- 3) apdairumas: asmuo turi priimti tokį sprendimą, kuris nepablogintų situacijos;
- 4) sąžiningumas: išreikšiamas per tiesumą, tiesos sakymą ir melo, sukčiavimo ar vagystės vengimą;
- 5) atvirumas: neslėpti to, kas turi būti atskleidžiama, tačiau turi būti atsivėlgijama ir į as-mens teisę į privatų gyvenimą;
- 6) gera valia: geranoriška pagalba, tolerancija kitiems;
- 7) gėdos vengimas.

Šie septyni etikos principai pagrindžia organizacijos tikėtiną etišką elgseną. Mokslininkas sintezuoja teisės normų ir etikos laikymąsi per savireguliaciją, kuris gali prieštarauti primestų

sankcijų veiksmingumui. Organizacijoje etikos principai atlieka pagalbinę funkciją kontrolės sistemoje.

Sukčiavimo atvejus mokslinių tyrimų srityje tyrinėjo D. Goodstein (2002), L. K. Altman ir W. J. Broad (2005). Priešingai nei N. Lacetera ir L. Zirulia (2009), L. K. Altman su W. J. Broad tvirtina, kad mokslinių tyrimų sukčiavimą suaktyvino reikalavimas didinti mokslinę produkciją. Tuo tarpu neetiškas mokslininko elgesys kenkia universiteto reputacijai (Goodstein, 2002). JAV patirtis rodo, kad mokslinio sukčiavimo mastai ir sudėtingumas pareikalavo federalinės vyriausybės įsikišimo.

Lyginant su verslo sektoriumi, universitetai žymiai silpniau diegia etikos infrastruktūrą. Pavyzdžiui, JAV universitetai viešai skelbia etikos kodeksus, tačiau buvo pastebėta, kad daugiausia jie taikomi tik studentams. Daroma prielaida, kad universitetai suvokė savo SA per siekį prisidėti prie ateities kartų elgesio formavimo. Toks manymas gali pasirodyti aklas, nes, kaip pabrėžia J. Dobson (2003), P. Langlais (2006, p. B11), individūs formuoja juos supanti aplinka, todėl ateities kartoms stebint neetišką mokslininkų elgesį, jos gali ilgai neišvengiamai iškilis kiekvieno kasdieniame darbe, todėl būtina apie jas atvirai diskutuoti su kolegomis; 4) skatinti vidutinio ir žemesnio lygmens vadovus nuolat kalbėti apie galimybę išsikalbėti; 5) institucionalizuoti „mąstymą apie vienas kitą“, svarbias problemas išdėstant rašytiniuose dokumentuose; 6) retkarčiais audituoti esamą dokumentaciją, siekiant stebėti patį procesą; 7) paskirti etikos komitetą, kuris patartų, kaip spręsti specifines etines problemas; 8) suprasti, kad ne visi etinių problemų sprendimai bus visiems priimtini ir suvokti, kad konfliktų sprendimų institucionalizavimas yra universitetų prigimties esmė.

Net ir kompleksiskai įdiegus pasirinktą etikos infrastruktūros priemonę, būtina atsižvelgti į tai, kad etika bus devaluojama, jeigu nebus siekiama įvertinti jos veiksmingumo. Savo elgesiu keliami motyvacija prisideda prie etikos infrastruktūros kūrimo ir palaikymo. Ar šis procesas – etikos institucionalizavimas – turi pabaigą? Mokslininkai pripažįsta, kad etikos infrastruktūros diegimas, tobulinimas, palaikymas yra nuolatinis procesas. Nuolat teikiant dėmesį etikos infrastruktūrai, darbuotojai bus labiau motyvuoti efektyviau dirbti pačioje organizacijoje.

Literatūroje apie doktorantų rengimą daugiausia koncentruojamasi ties studento ir mokslinio vadovo santykiais arba būtinų įgūdžių įgijimu (Calma, 2011). Doktorantūros studijos yra studijų ir mokslinių tyrimų profesionalizmo jungtis bei vienintelė studijų pakopa, skirta mokslininkų rengimui. Todėl nuolatinė aplinkoje vykstančių socialinių, ekonominių ir politinių pokyčių stebėseną suponuoja jų įsisavinimą taip, kad stiprintų ir akademinės bendruomenės vaidmenį visuomenėje (Hinchcliffe, 2007, pp. 3-5). Paprastai pagrindinis doktorantūros studijų tikslas yra rengti profesionalius mokslininkus, turinčius mokslinių tyrimų vykdymo, komunikavimo, vadybos, akademinio raštingumo ir kitų įgūdžių. Kai kurie iš šių įgūdžių vadinami bendraisiais, kitaip dar perkeliamaisiais, tarpkultūriniais, minkštaisiais (angl. *transferable, generic, cross cultural, soft skills*), gebėjimais, apimančiais ir verslumo įgūdžius, pedagoginę kompetenciją (Bridges, 1993, p. 43; Zuzevičiūtė, et al., 2008; Leonavičius, et al., 2010, pp. 197-205). Minėti įgūdžiai gali būti taikomi dvejais būdais: 1) skirtingose kognityvinėse srityse arba 2) įvairiose

socialinėse situacijose, ypač darbo užimtumo srityje (Bridges, 1993, p. 45). Bendrieji gebėjimai padeda parengti paklausų mokslininką tuometinėje kartoje (Cryer, 1998) ir jam prisitaikyti prie universiteto misijos įgyvendinimo.

Tinkamas doktorantūros studijų programos turinys yra esminė mokslininko karjeros, jo socializacijos organizacijoje ašis. Socializacijos eigoje mokslininko veiksmai integruojasi į organizacijos taisykles ir institucines vertybes (Ruscio, 1987, pp. 331-368). Šis aspektas yra ypač reikšmingas formuojant jo profesionalizmą visuomenėje, pavyzdžiui, atstovaujant universitetui. Todėl universitetas, kuris atsakingai kuria ir organizuoja doktorantūros studijų programos turinį bei atliepia tarptautines doktorantūros studijų tendencijas Europos aukštojo mokslo erdvėje, atsižvelgia į universiteto misijos, vertybių ir SA kontekstą.

III. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS DIEGIMAS

Per daugybę metų žmonija tiek racionaliai, tiek spontaniškai susikūrė įvairių savitarpio santykių, elgesio vertinimo normų, be kurių neišsiverčia jokia bendruomenė. Vertinant universiteto veiklą elgsenos kontekste, pastebima, kad didelis žiniasklaidos, verslininkų ir politikų dėmesys visuomenėje įtvirtino nuomonę, kad daugelis Lietuvos universitetų fragmentiškai atliepia savo misijoms ir nesuteikia tinkamo išsilavinimo, skelbia vertybes, kurių įgyvendinimas yra miglotas. Dėl to iškilo prieštaravimai tarp deklaruojamos ir realizuojamos misijos (Šimanskienė, 2009, p. 29).

Pasitikėjimo aukštojo mokslo sistema stoką parodo menkos atskaitomybės, standartizavimo ir valdymo kontrolės priemonės, todėl traktuojama, kad universiteto visuminė veikla visuomenėje yra epizodiška (McNay, 2007, pp. 4-8). Tuo tarpu pokyčiai aukštajame moksle įvyksta tik tuomet, kai normatyvinės vertybės ir operacionalizuotos vertybės yra nekongruentinės (Becher, et al., 1992, pp. 17-21). Esant tokiai situacijai aukštajame moksle, būtina mokslinė diskusija apie universiteto vertybių įtvirtinimą, strategijos įgyvendinimą, etikos infrastruktūros diegimą. Pastarajam procesui – vertybių įtvirtinimui universitete, etikos infrastruktūros sukuriama pridėtinė vertė¹² organizacijos veiksmingumui – šioje disertacijoje bus krepiamas ypatingas dėmesys.

Diegiant etikos infrastruktūrą, bet kuri organizacija susiduria su sunkumais: ką, kada ir kaip taikyti. Taip pat organizacijoms svarbu suvokti, kaip tokia sistema veikia, kaip joje veikia etikos infrastruktūros elementai ir kokią įtaką jie daro elgesiui. Organizacijos etikos infrastruktūros diegimas vertybių vadybos kontekste nagrinėjamas pakankamai plačiai: L. P. White ir L. W. Lam (2000), A. E. Tenbrunsel et al. (2003, 2004), N. Vasiljeviene (2000, 2006, 2011) ir kt. Pavyzdžiui, A. E. Tenbrunsel et al. (2003) išskiria dvi sudėtines etikos infrastruktūros sistemas: formalioji ir neformalioji. Formalioji etikos infrastruktūros sistema dažniausiai yra tiesiogiai stebima: komunikavimas (kokios etinės vertybės ir principai oficialiai yra deklaruojami, pavyzdžiui, etikos kodeksuose, organizacijos misijoje, veiklos standartuose ir mokymų programose), stebėjimas (etiško ir neetiško elgesio stebėseną, pasitelkiant įvairias politikas, procedūras), sankcionavimo sistemos (etiško elgesio skatinimo ir nuobaudų už neetišką elgesį sistema, pavyzdžiui, įvertinimas, paaukštinimas pareigose, atlygio pakėlimas). Ypač svarbus komunikavimas, kuris leidžia vadovybei perduoti organizacijos principus ir tokiu būdu jos vertybes internalizuoti darbuotojams. Taip pat gali pasitaikyti, kad organizacijoje asmuo, pranešantis apie neetišką elgesį, bus organizacijos bendruomenės ostrakuojamas (pasireiškia įsitvirtinusios neformaliosios tradicinės normos). Todėl diegiant etikos infrastruktūrą, svarbu įvertinti organizacijos klimatą, vengti savęs apgaudinėjimo, lingvistinių eufemizmų (Tenbrunsel, et al., 2003, 2004), kad etika neprarastų savo vertės, kad sprendimų priėmimo procesas būtų aiškus. Organizacijos vadovybės palaikymas yra reikšmingas todėl, kad tikras tikėjimas etiniais principais atsiras tuo atveju, kai jis bus ne tik deklaruojamas, bet ir parodomas veiksmais.

Paveikslas Nr. 3. Etikos infrastruktūros diegimo priemonės



Sudaryta autorės.

¹² Šiuo atveju pridėtinės vertės sukūrimas apima ne tik ekonominę, bet ir socialinę naudas, kurios skatina organizacijos veiksmingumą.

Organizacijos gali pasirinkti įvairius būdus, kaip sukurti etikos infrastruktūrą (žr. 3 pav.): etikos ir jos įgyvendinimo ataskaitų sistema, etikos ugdymo programa, etikos komitetas, rašytinis etikos kodeksas, mokymai, pagalbos linija, etikos priežiūros darbuotojas ar tarnyba, etikos auditas (Driscoll, et al., 1999; Francis, et al., 2003; Vasiljeviene, 2006; 2012). Dažnai vienu metu taikomos kompleksiskai kelios etikos infrastruktūros priemonės, siekiant jos efektyvumo. Todėl etikos infrastruktūros priemonių atranka ir jų taikymas yra integrali SA įgyvendinimo dalis.

3.1. Vertybės kaip socialinės atsakomybės pagrindas

Nors mokslinėje literatūroje gausu tyrimų apie etikos infrastruktūros diegimą organizacijoje, sutariama, kad vienu metu optimalu taikyti kelias jos diegimo priemones (Paine, 1994; McDonald, et al., 1999; Correa, et al., 2001; Tenbrunsel, et al., 2003, 2004; Weber, 1993, 2006; Moore, 2006; Vasiljeviene, 2006; Foote, 2009; Hanson, 2009; McDonald, 2009; Vasilescu, et al., 2010; Martell Sotomayor, 2011). Prieš pasirenkant etikos infrastruktūros priemones, kiekviena organizacija pati nusprendžia, ko ji siekia ir kuo ketina tapti. Tad universitetas įvertina savo vertybes per realiai atliekamus veiksmus ir jų sukeliamas pasekmes bei atsako į klausimą, kuo universitetas nori būti. Šiuo atveju universitetai gali pasirinkti kelias etikos infrastruktūros diegimo priemones, paminėtas disertacijos III dalies įžangoje.

Vertybių vaidmuo yra reikšmingas tuo, kad jos lemia organizacinės kultūros pokyčių dinamiką (Hatch, 1993). Paprastai jos suvokiamos kaip ilgalaikės vertybės, padedančios pasirinkti elgesio formą tam tikroje situacijoje, o organizacijai yra būdingas mažas organizacinių vertybių skaičius, kuris formuoja organizacijos vertybinę orientaciją (Bourne, et al., 2013, p. 497). Organizacijos vertybinę orientaciją stiprina kongruentiškumas teisės normoms, vadovybės moralinės vertybės ir elgesys palaikant pasirinktą vertybinę orientaciją. Taip pat svarbu pabrėžti, kad organizacijos vertybių dinamika gali varijuoti priklausomai nuo to, kaip buvo nustatytos vertybės – priskirtos vertybės (organizacijos nariai nurodo, kokių vertybių laikosi organizacija), vertybės „iš viršaus“ (organizacijos vadovybė priima sprendimą, kurių vertybių pagrindu organizacija funkcionuos), daugiašalės vertybės (organizacijos narių asmeninės vertybės priskiriamos organizacijos vertybėms) ir įkvepiančios vertybės (organizacijos nariai priskiria tokias vertybes, kuriomis organizacija turėti sekti). Tad tai, kaip identifikuojamos organizacijos vertybės, rodo jos vertybinę orientaciją – ketinimais ar įvirtinimu grįsta orientacija.

Etikos, vertybių institucionalizavimas, pirmiausia, prasideda universiteto vadovybės lygmenyje (Paine, 1994), siekiant ilgalaikės sėkmės įsipareigojant būti etišku, socialiai atsakingu. Darbuotojai, matydami vadovo neetišką elgesį, yra patys linkę elgtis neetiškai, t. y. vadovo moralė smukdo darbuotojo moralę (Dukerich, et al., 1990). Tai reiškia, kad darbuotojas žvelgia į savo vadovą kaip organizacijos principų ir vertybių atspindį, priimant kasdienes sprendimus. Šis darbuotojo suvoktas vaizdinys pasireiškia nusivylimu, nes pastebima organizacijos vertybių retorika (Adam, et al., 2004).

Institucionalizuojant vertybes, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į sociokultūrinius skirtumus, bet ir į lyčių dispersiją organizacijoje (Rothschild, et al., 1999; Atakan, et al., 2008; Malgwi, et al., 2009). Pavyzdžiui, analizuojant studentų suvokimą apie etiką, M. G. S. Atakan et al. (2008) atliko tyrimą apie skirtingą etikos suvokimo lygį Turkijoje. Tyrime dalyvavo tam tikri Turkijos valstybinių ir privačių universitetų vadybos studijų krypties studentai. Studentai buvo pasirinkti neatsitiktinai: studentai – tai būsimi darbuotojai, kurie turi savo vertybes ir etinius įsitikinimus, todėl skirtingos etikos percepcijos gali trukdyti organizacijai įgyvendinti savo strategiją. Tyrejai analizavo, ar lytys skirtingai suvokia etiką. Tyrimas, kuris rėmėsi lyties socializacijos

teorija, parodė, kad moterys labiau nei vyrai suvokia etiką, vertinant darbuotojų santykius; taip pat jos yra labiau linkusios pasipriešinti neetiškam elgesiui (Atakan, et al., 2008). Kiti tyrimai taip pat pagrindžia lyties įtaką etikos suvokimui (Rothschild, et al., 1999; Malgwi, et al., 2009).

Neapsiribojant vertybių svarbos aiškinimu organizacinės kultūros, lyties aspektais, organizacijos santykiai su suinteresuotosiomis šalimis taip pat yra svarbi SA įgyvendinimo dalis. Tai reiškia, kad organizacijos, plėtodamos santykius su suinteresuotosiomis šalimis, paremtus tokiomis organizacijos vertybėmis kaip abipusis pasitikėjimas ir bendradarbiavimas, turi didesnę tikimybę pasiekti daugiau naudos nei tos organizacijos, kurios tokių santykių neplėtoja (Schein, 1992, pp. 211-227; Jones, 1995). Analizuojant tai suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste, jeigu organizacijos bando sumažinti savo išlaidas veikdamos socialiai neatsakingai (pavyzdžiui, netinkamai elgdamosis su darbuotojais (mobingas, diskriminacija ir pan.), neinvestuodamos į socialines problemas), tokios organizacijos patirs didesnes išlaidas, kurios nuves link konkurencinių nuostolių (Galbreath, 2009, p. 119). Todėl etikos infrastruktūros diegimas, vertybių institucionalizavimas universitete yra esminė sėkmingo jo veiklos užtikrinimo sąlyga konkurencinėje erdvėje.

3.1.1. Universiteto sąmoningumo apie socialinę atsakomybę formavimas

Piliečių sąmoningumo formavimas yra įprastas ir tuo pačiu reikšmingas SA įgyvendinimo etapas. Pirmiausia, universitete jis prasideda universiteto strategijos derinimu su organizacinės kultūros pokyčių strategija, įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis (Muijen, 2004; Nuñez Chicharro, et al., 2009). Šiuo atveju universitete dirba sąmoningi, atsakingi darbuotojai, priimami etiški sprendimai, prisidedantys tiek prie visuomenės, tiek prie universiteto bendruomenės gerovės. Todėl universitetas, savo prigimtimi siejamas su atsakomybe visuomenei, turi (Wigmore Alvarez, et al., 2011):

- 1) valdyti ir administruoti savo išteklius socialiai veiksmingai ir efektyviai, remiantis universiteto misija, vertybėmis ir principais;
- 2) skatinti universiteto bendruomenėje asmenines vertybes ir socialiai atsakingus piliečius, parodydami etišką elgesį ir profesionalumą;
- 3) kurti ir perduoti žinias;
- 4) taikyti SA kriterijus universiteto vidaus valdymui, atitinkamai integruojant strateginio planavimo principus, procedūras ir kontrolės instrumentus, vadybos sistemas, kokybės vertinimo mechanizmus, įtraukiant suinteresuotąsias šalis ir pan.;
- 5) įsitraukti į globalius reiškinius vietos bendruomenėje, t. y. ekonominę, kultūrinę ir žmogiškųjų išteklių pažangą, pavyzdžiui, per mokymosi visą gyvenimą, tęstinio mokymosi koncepcijas, įtraukiant kuo daugiau socialinių grupių (pavyzdžiui, neįgaliuosius, imigrantus).

Šios išvardintos universiteto SA įgyvendinimo gairės numato, kad universitetas turi priimti ilgalaikius įsipareigojimus, kurie atlieptų jo misiją ir pagrindines nuostatas, sukurti procedūras, teikti pranešimus, atskaitas apie jo SA įgyvendinimo būklę.

Etikos ugdymo programa yra dažniausiai minima etikos infrastruktūros diegimo priemone. Ji įgyvendinama per tam tikrų universitete dėstomų dalykų, orientuotų į studento etinę kompetenciją, pasiūlą studentams. Pavyzdžiui, Pitsburgo universitetas (JAV) savo studentams siūlo pasirinkti tokius dalykus kaip „Interesų konfliktas“, „Mokslinio tyrimo sąžiningumas“ (angl. *Research Integrity*) (Barnes, et al., 2006), Duquesne universiteto Verslo mokykla (JAV) – „Personalo plėtra ir socialinė atsakomybė“ (Weber, 2006, p. 25).

Menki tyrėjų, doktorantų etiniai mokymai taip pat daro įtaką universiteto etiškos bendruomenės formavimuisi (Roworth, 2002), nors dažniausiai jie nėra tiesioginiai jų studijų tikslai.

Bendrujų gebėjimų mokymų (įskaitant ir etinius mokymus) poreikį Lietuvoje suponuoja pakankamai skurdus doktorantūros studijų programų turinys. Nacionaliniu mastu turime tik vieną iniciatyvą doktorantūros srityje – Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras 2011 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. V-2212 patvirtino studijų pakopų aprašą. Šis aprašas apibūdina Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje teikiamus ir mokslo (meno) daktaro laipsnius. Trečiosios studijų pakopos (doktorantūros) studijų rezultatai aprašomi pagal šiuos struktūrinius elementus: žinias ir jų taikymą, gebėjimus atlikti tyrimus, specialiuosius gebėjimus, socialinius gebėjimus ir asmeninius gebėjimus. Pastarieji du struktūriniai elementai yra orientuoti į bendravimo įgūdžių vystymą (pavyzdžiui, perduoti žinias, perteikti naujoves bet kuriam visuomenės nariui), atsakomybės kultūros formavimą (pavyzdžiui, imtis atsakomybės kritiškai vertinti strateginius savo veiklos srities sprendimus, atskleisti ir plėtoti kūrybinius intelektualinius asmens gebėjimus). Aprašytų struktūrinių elementų turinys numato tyrėjo patrauklumo perspektyvas rinkoje, tyrėjas rengiamas ne tik akademinėi bendruomenei, bet ir kitokiam darbdaviui.

Etikos mokymai siejami su darbuotojų suvokimu apie organizacijos vertybes, jų puoselėjimą. Jie padeda didinti darbuotojų moralinį jautrumą ir moralinį vertinimą, mažinti destruktivių elgesį, veikia preventiškai, stiprina organizacijos misiją ir vertybes, integruoja etinius klausimus į organizacijos veiklas (Johnson, 2007, p. 255). Priešingai, kai nėra vadovybės palaikymo, bendro sprendimo dėl elgesio deviacijų mažinimo, etiniai mokymai gali sukelti kontroversiškas emocijas: cinizmą, monotoniškumą ir pasyvumą. Patys etiniai mokymai gali būti labai įvairūs: orientuoti į taisykles ar susitarimą, besilaikantys įstatymų, paviršutiniai (Garofalo, 2003, p. 491). Dažniausiai etiniais mokymais siekiama išspręsti tokias organizacijoje iškilusias problemas kaip darbuotojo išnaudojimas, etinė, rasinė ir lytinė nelygybė. Todėl, remiantis vertybių vadyba, etinių mokymų vykdymas yra dviejų pakopų procesas, kurį sudaro: 1) universalių vertybių išgryninimas ir 2) šių vertybių politinių, ekonominių, ekologinių ir kultūrinių prielaidų ir praktikų išaiškinimas (ibid, p. 492). Remiantis šiais dvejais procesais, etiniai mokymai yra visapusiškos organizacijos strategijos dalis, reikšminga socializacijos ir sąmoningumo ugdymo organizacijoje dalis, o etika apima deontologiją, teleologiją ir vertybių sistemą. Jeigu bent vienas iš šių etikos komponentų neveikia, tuomet sprendimų priėmimo pradeda dominuoti utilitarizmas ar konsekvencionalizmas, ypač jeigu nepastebime tarpusavio priklausomybės ryšių tarp principo, pasekmės ir asmens savybių. Todėl svarbus dedamų pastangų iš naujo kuriant organizacijos kultūrą komponentas, įskaitant ir sprendimų priėmimą, yra universalių vertybių pripažinimas ir taikymas organizacijoje.

Organizacijos sąmoningumo modelis paaiškina skirtingų vadybos lygmenų vadovų svarbą, ugdant organizacijos sąmoningumą: kaip jie mąsto, diskutuoja ir veikia viena kitą su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis (Basu, et al., 2008). Šis modelis inkorporuoja kognityvinių, lingvistinių ir konatyvinių dimensijų kompleksą, kuris padeda identifikuoti tokią vidinę orientaciją, kuri nuveda prie susijusių su SA veiklų. Mokslinėje literatūroje vienas iš pavyzdžių, iliustruojančių etinių mokymų institucionalizavimą verslo sektoriuje, yra Caux principai (Garofalo, 2003, pp. 495-496):

- 1) didinti verslo globalizavimą;
- 2) neadekvatūs įstatymų ir rinkos imperatyvai, susiję su verslo elgsena;
- 3) pagarba suinteresuotųjų šalių interesams ir orumas;
- 4) verslo atsakomybė už savo politiką ir veiksmus;
- 5) vertybėmis dalinasi verslas ir suinteresuotosios šalys.

Caux principai akcentuoja atsakomybę visoms organizacijos suinteresuotosioms šalims: vietos bendruomenei, regionui, valstybei ir kt. Organizacija, nustatydamas atsakomybės aprėptį, apibrėžia suinteresuotųjų šalių ratą, su kuriomis pageidauja veikti, darydama joms poveikį, t. y.

tam tikra prasme išdėstydamas prioritetus. Caux principai, pirmiausia, nustato elgesio poveikio kryptis: socialinė, ekonominė gerovės, kurių siekimas grindžiamas vertybėmis ir teisėtumu. Minėtų gerovių siekimas yra orientuotas į tris suinteresuotųjų šalių lygmenis: vietos, valstybės ir pasaulio bendruomenės. Be to, išskirtas suinteresuotąsias šalis galima suskirstyti į du segmentus – vidines (darbuotojai, savininkai / investuotojai) ir išorines (vartotojai, tiekėjai, konkurentai, bendruomenė) suinteresuotąsias šalis. Remiantis elgesio poveikio kryptimis, suinteresuotųjų šalių skirstymu, išryškėja atsakomybės prioritetizavimo aspektai.

Atsakingo vadybos mokymo principai (angl. *The Principles for Responsible Management Education*), kuriuos nustatė Jungtinės Tautos, paaiškina, kaip mokslo ir studijų institucija, rengdama vadybos specialistus, turi siekti veiklos įgyvendinimo pažangos, atitinkančios jos misiją ir pajėgumą. Mokslo ir studijų institucijos, priimdamos Jungtinių Tautų atsakingo vadybos mokymo principus, įsipareigoja suinteresuotosioms šalims teikti atskaitas ir dalintis šia praktika su kitomis institucijomis. Atsakingo vadybos mokymo principai yra orientuoti į mokslo ir studijų institucijos ir studento santykius, kurie parodomi per veiklos tikslą, vertybes, dėstymo metodus, mokslinius tyrimus, partnerystę ir dialogą. Mokslo ir studijų institucijų įsipareigojimai pagal šiuos principus tampa organizacijos reputacijos formavimo sąlyga.

Kitas svarbus dokumentas, kuris paaiškina, kaip SA gali būti integruojama į organizacijos veiklą – tai ISO 26000:2010. Tai yra daugiau rekomendacinio pobūdžio, o ne reikalavimų standartas. Šis standartas pasiūlo įvairių SA diegimo priemonių spektrą ir parodo, kaip SA gali prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo, stebėsenos. Taip pat šis standartas yra naudingas tuo, kad suinteresuotosios šalys gali remtis tarpsektorinių ir sektorinių iniciatyvų pavyzdžiais, juos adaptuoti ir jais sekti.

Sudėtinė sąmoningumo ugdymo dalis yra ir mokymai, susiję su etikos kodekso nuostatų suvokimu. Šia tema gausiai diskutuojama, todėl daugiau apie etikos kodeksų specifiką, veiksmingumą kalbama kitame skyriuje.

3.1.2. Etikos kodeksų institucionalizavimas

Etikos kodeksų paskirtis siejama su organizacijos vertybių, kultūros ir filosofijos diegimu į organizacijos politiką, procedūras bei tikslus (Svensson, et al., 2006). Todėl etikos kodeksų rengimas ir tvirtinimas organizacijose turi tris motyvus: 1) etikos kodeksas būtinas todėl, kad kitos organizacijos jį turi; 2) etikos kodeksas privalo būti, nes jis leidžia sumažinti riziką ir palaikyti organizacijos reputaciją; 3) etikos kodeksas vertinamas kaip organizacijos etinės atskaitomybės pripažinimo rezultatas ne tik tarp suinteresuotųjų šalių, bet ir platesniame būsimų suinteresuotųjų šalių rate. Šiame etape etikos kodekso nepakanka, organizacija turi taip pat parengti atitinkamas strategijas, kurios palaikytų etinį elgesį visose organizacijos veiklose (McDonald, 2009, p. 346). Neretai motyvai tvirtinti etikos kodeksą kyla iš naudos, kurios sulaukia organizacija: suformuotas patikimas įvaizdis, gera reputacija ir, priešingai, etikos kodeksai gali iškreipti organizacijos kultūrą, vertybių sistemą arba net suintensyvinti esamas ydas. Pastaroji situacija, kai organizacija sukuria etikos kodeksą ir tuomet jis virsta teisiniu „mirties laišku“, yra dažna (Wood, et al., 2003, pp. 188-189). Nepaisant mokslo darbuose išreiškiamos kritikos etikos kodeksų atžvilgiu, pripažįstama, kad nuo jų pradeda formuoti etinė kultūra organizacijoje.

Paprastai kodeksas, viena iš rašytinių dokumentų formų, paaiškina, kaip organizacijoje paskirstoma atsakomybė. Kodeksuose neretai nustatomos dvi kryptys: vertybės (akcentuojamas pageidaujamas elgesys) ir jų laikymasis (pabrėžiamas nepageidaujamas elgesys) individualiu ir instituciniu lygmenimis (Nijhof, et al., 2003, p. 66). Ši etikos diegimo priemonė yra dažniausiai taikomas organizacijos SA institucionalizavimo instrumentas.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad etikos kodeksai yra rašytinės taisyklės, kurios nusako organizacijos svarbiausias vertybes, normas ir įsitikinimus bei tikėtiną darbuotojų elgesį. Etikos kodeksai, lyginant su elgesio kodeksais, skiriasi tuo, kad jie yra bendresnio pobūdžio, deklaruoja tam tikrus principus, artikuliuoja tiesioginės nuosakos esamuju laiku be imperatyvaus pareiškimo (nevartojama „privalo“), adresuojamas visiems asmenims (ne tik darbuotojams) bei nustato tam tikrų atvejų taisykles, kurių nenumato elgesio kodeksai (Wood, et al., 2003, p. 184). Priešingai išdėstytiems etikos ir elgesio kodeksų skirtumams, taip pat vyrauja nuomonė, kad etikos kodeksais, kitaip dar vadinamais elgesio kodeksais, siekiama paveikti organizacijos darbuotojų elgesį, skatinti moralinės kompetencijos formavimąsi joje, naudojant deskripcijas (Vasiljevienė, 2001, pp. 367-381). Etikos kodekse išdėstytos deskripcijos dar jį veiksmingesniu.

Etikos kodeksai savo turiniu ir kokybe skiriasi (Driscoll, et al., 1999). Vieni etikos kodeksai sudaryti iš specifinių taisyklių, kurios nustato, kas yra leidžiama ir draudžiama (šiuo aspektu jie panašūs į elgesio kodeksus kaip praktinės moralės palaikymo gairės), kiti etikos kodeksai plačiau prasme atskleidžia bendrąsias nuostatas, tikslus ir atsakomybes, nusakančias organizacijos filosofiją ir vertybes. Šiandien etikos kodeksai integruoja ir vieną, ir kitą turinį. Jie yra „empirinės etikos instrumentinio elgesio modeliavimo padarinys“ (Vasiljevienė, 2001, p. 369).

Etikos kodeksai skirstomi į įvairius tipus pagal turinį (žr. 7 lentelę). G. Vinten (1990), B. Farrell et al. (2002) ir J. Palidauskaitė (2003) etikos kodeksus skirsto į inspiruojančius (idealybės siekimo pozicija), reguliuojančius (išsamios elgesio taisyklės) ir edukacinius (preskriptyvinių normų suvokimo, pateikiant komentarus, aiškinimą, pozicija). J. H. Stohs ir T. Brannick (1999, p. 315), G. Moore (2006, p. 410) išskiria etikos kodeksus į tai, kokiais lygmenimis – darbuotojų, organizacijos ir visuomenės – jie sprendžia etines problemas. Vėliau etikos kodeksai tapo į principus orientuoto valdymo instrumentu (Vasiljevienė, 2000, pp. 284-304; Vasiljevienė, 2001, p. 369) – fiksuojami profesijos standartai, kuriuose aiškiai pasakoma, koks elgesys tampa norma ir koks yra socialinis profesijos vaidmuo.

Lentelė Nr. 7. Etikos kodeksų raida

Periodas	Etikos kodeksų orientacija į
1980–1990	Paskirtį
1990–2000	Tikslinę grupę
2000–...	Principais grįstą valdymą

Sudaryta autorės.

Toliau nagrinėsime universitetų etikos kodeksų svarbą universiteto veikloje, kaip jie kuriami, kokiomis priemonėmis palaikomi (pavyzdžiui, suinteresuotųjų šalių informavimas, mokymai).

Neretai universitetų etikos kodeksuose pabrėžiamas mokslinis sąžiningumas, siejamas ir su mokslinių tyrimų rezultatų tikrumu (patikimumu), tačiau keblī situacija gali susiformuoti, kai mokslinis tyrimas atliekamas pagal investuotojo (arba „kliento“) poreikius ir jo skiriamą finansavimą. Šiuo atveju dažnai mokslininkai patiria investuotojų spaudimą dėl mokslinio tyrimo rezultatų pobūdžio, mokslininko ir investuotojo interesų konflikto (Baier, et al., 2007). Įmanoma panašių atvejų išvengti: norint pagreitinti naujų žinių pritaikymą, galima intensyviai darbuotojų mokymąsi ir taip paspartinti naujovių diegimą, o ne stengtis greitinti tyrimo procesus (Barkema, et al., 2002). Galiausiai, tokio spaudimo pasekmės – diskredituojantis universiteto vardą elgesys, kuriam atliepti gali būti taikomos diversifikuotos sankcijos: viešas kaltės

pripažinimas ir atsiprašymas, tam tikrų mokslinių publikacijų pašalinimas iš duomenų bazių, profesinės, mokslinės veiklos universitete nutraukimas.

Tarptautinėje akademinėje bendruomenėje yra plačiai žinomos teismų praktikos šiais klausimais: tai Illmensee byla (1983), Rylander byla (2001), Daktaro X byla (2003) bei Profesorius Hwang Woo-suk byla (2005). Visi šie atvejai buvo identifikuoti medicinos, biomedicinos mokslo srityse. Rylander byla (Baier, et al., 2007, pp. 31-33) buvo iškelta po to, kai Šveicarijos medicinos mokslų akademija inicijavo tyrimą dėl etinių ir administracinių nusizengimų, įtarant, kad mokslininkai, veikdami akademijos vardu, be jos žinios sudarė sutartis dėl mokslinių tyrimų vykdymo su privačiu sektoriumi (tabako pramone) ir iškraipė (falsifikavo) mokslinių tyrimų rezultatus. Šiuo atveju Šveicarijos federalinis teismas pasisakė taip: universiteto vadovybė, imdamasi aktyvių veiksmų dėl partnerystės tarp universiteto ir pramonės sektoriaus skatinimo, turi numatyti tokios partnerystės plėtojimo priežiūros priemones, todėl universitete ir visuose jo fakultetuose turi būti nustatytos aiškios mokslinio integralumo (sąžiningumo) gairės (ibid, p. 33). Vėliau, atsižvelgdama į šias teismo rekomendacijas, Šveicarijos medicinos mokslų akademija išreiškė savo poziciją: jeigu mokslinis tyrimas yra finansuojamas trečiosios šalies, investuotojo įtakos moksliniam tyrimui apimtis privalo būti aiškiai detalizuojama (planavimas, įgyvendinimas, vertinimas ir publikavimas).

2011 m. rugpjūčio mėnesį pasaulio mokslo bendruomenę pasiekė žinia apie Tilburgo universiteto (Nyderlandų Karalystė) Socialinių ir bihevioristinių mokslų mokyklos dekaną Diederik Stapel kaltinimą stambiu sukčiavimu (Callaway, 2011; Interim report, 2011). Jis, apkaltintas melagingų mokslinių tyrimų rezultatų skelbimu, buvo patrauktas baudžiamojon atsakomybėn. Socialinės psichologijos mokslininkų bendruomenėje jis buvo žinomas kaip patikimas jaunas mokslininkas, paskelbęs ne vieną straipsnį, plačiai cituojamas mokslo darbuose, laimėjęs keletą apdovanojimų ir ypatingai išmanantis savo tyrimų sritį. Šio atvejo analizei buvo sudaryti keli komitetai, t. y. ne tik Tilburgo universitete, kuriame jis dirba, bet ir ankstesniuose universitetuose, kuriuose jis vykdė mokslinę veiklą – Groningeno ir Amsterdamo universitetuose. Komitetą sudarė keturių mokslininkų grupė: autoritetingas vadovas, baudžiamosios teisės specialistas, socialinių mokslų metodologijos specialistas ir sekretorius. Įtarimus dėl D. Stapel sukčiavimo sukėlė paskelbtų duomenų neatitikimas. Šiuos neatitikimus nustatė trys doktorantai, kurių disertacijoms vadovavo pats D. Stapel. Komitetai nustatė, kad D. Stapel savo iniciatyva padėdavo doktorantams rinkti duomenis moksliniam tyrimui, tačiau apie jo galimą sukčiavimą jie nežinojo, todėl apgynusiems disertacijas tyrėjams iškilo grėsmė netekti suteikto daktaro mokslo laipsnio (tačiau tokia galimybė Nyderlandų Karalystės teisės aktų nustatyta tvarka nenumatoma) ir tolimesnei mokslininko karjerai (pavyzdžiui, dėl laikinos darbo sutarties pratęsimu, mokslininko stipendijos skyrimo). Pabaigus tyrimą komitetai konstatavo, kad:

- apsigynusiems tyrėjams, kuriems D. Stapel vadovavo ir prisiėmė atsakomybę už duomenų rinkimą, neturi būti atimamas daktaro mokslo laipsnis;
- komitetai sudaro D. Stapel 1994–2011 metais publikuotų darbų, kuriuose pateikti duomenys buvo pripažinti kaip sufalsifikuoti ir / ar sufabrikuoti, sąrašą ir apie jį praneša leidėjams dėl jo publikacijų atšaukimo (pašalinimo iš duomenų bazių, pranešimo mokslo žurnaluose paskelbimo) ir viešo atšaukiamų D. Stapel publikacijų sąrašo paskelbimo;
- doktorantui skirti du mokslinius vadovus;
- mokslo žurnalų leidėjai turi autorių reikalauti pateikti metodologijos pagrįstumą;
- naujai įdarbinami darbuotojai turi raštu patvirtinti, kad susipažino su universiteto elgesio kodekso normomis;
- doktorantams turi būti dėstomas studijų dalykas apie akademinį sąžiningumą;
- atsakomybę už duomenų rinkimą perkelti doktorantams;

- mokslinio tyrimo duomenų byla turi būti saugoma ne mažiau kaip 5 metus po publikacijos paskelbimo ir pateikiama kitų tyrėjų pageidavimu.

Komitetai pabrėžė, kad abipusis pasitikėjimas komandiniu darbu buvo paniekintas, D. Stapel elgesys daro įtaką pasitikėjimui mokslu ir jo finansavimu visuomenėje. Komitetai nepasisakė apie pranešėjus dėl nesąžiningo mokslininko elgesio, todėl nežinoma, ar pranešėjai jautėsi saugiai tokioje situacijoje. Komitetų bendra ataskaita buvo pateikta D. Stapel kaip galimybė jam susipažinti ir papildyti, vėliau – universitetų rektoriams bei taryboms. Visame šiame procese D. Stapel iš pradžių noriai sutiko bendradarbiauti, tačiau vėliau bendravo tik tarpininkaujant advokatui.

Žiniasklaidoje randame ne vieną atvejį apie viešosios politikos atstovų įtarinėjimą plagijavimu savo disertacijose. Pavyzdžiui:

- 1) Vengrijos prezidentas P. Schmitt atsisako atsistatydinti po to, kai Kūno kultūros universitetas konstatavo, kad 1992 metais jo apginta disertacija yra didžiąja dalimi nuplajijuota (Fascar, 2012). Universitetas sudarė 5 narių komitetą iš 4 profesorių ir teisininko. Daktaro mokslo laipsnį suteikęs universitetas buvo kaltinamas neatsakingu mokslo darbo vertinimu. 1157 puslapių ataskaita pilnateksčiu formatu nebuvo viešai skelbiama, todėl neiškus etikos kodekso vaidmuo šio atvejo procese.
- 2) Saif Gaddafi (Libija) apginta 2008 metais disertacija Londono ekonomikos mokykloje buvo pripažinta plagijatu (Sherwin, 2011). Įtarimus plagijavimu apsunkina ir aplinkybė, kad Gaddafi tarptautinis paramos ir plėtos fondas skyrė 1,5 milijono svarų paramą Londono ekonomikos mokyklai, kuri jau buvo išleidusi 150 000 svarų.
- 3) Karl-Theodor zu Guttenberg 2007 metais apginta ir įvertinta *summa cum laude* teisės krypties disertacija buvo pripažinta plagijatu. Dėl šios priežasties 2011 metais jis atsistatydino iš Vokietijos gynybos ministro pareigų (Kirschbaum, 2011).
- 4) 2012 m. birželio mėn. kvestionuotas Rumunijos ministro pirmininko Viktor Ponta teisės mokslo krypties disertacijos, 2003 metais apgintos Bukarešto universitete, originalumas (Schiermeier, 2012).
- 5) 2013 m. vasario mėn. atsistatydino Vokietijos švietimo ministrė Annette Schavan po to, kai Duseldorfo universiteto taryba pripažino jos 1980 m. apgintą disertaciją plagijatu ir atšaukė suteiktą daktaro laipsnį (Diehl, et al., 2013). Tyrimo metu ministrė reikalavo išorinio vertinimo, kurį universiteto taryba ignoravo.

Nei vienu, nei kitu atveju vieša tyrimo ataskaita anglų kalba nebuvo paskelbta, tačiau žiniasklaidos publicistiniuose straipsniuose pastebima skirtinga retorika. Vienu atveju kaltė nepripažįstama, ji nukreipiamą į Saif Gaddafi pagalbą suteikusį Libijos mokslininką, kitu atveju – plagijavimas traktuojamas kaip menka techninė klaida, nesupratimas. Trečiuoju atveju Bayreuth universitetas (Vokietija) atšaukė suteiktą daktaro laipsnį, neturėdamas tam teisiųjų įgaliojimų, o K.-T. zu Guttenberg viešai pasižadėjo nenaudoti mokslo laipsnį nurodančios santrumpos „dr.“, tačiau ir toliau laikėsi savo nekaltumo pozicijos bylinėdamasis teisme. Paskutiniu atveju – Annette Schavan viešai paskelbė, kad ginčys Duseldorfo universiteto sprendimą teisme.

Lietuvoje taip pat buvo atvirų diskusijų apie viešosios politikos atstovų įgytų diplomų pripažinimą. Pavyzdžiui, dėl Maskvos G. Plechanovo akademijos išduoto diplomo (BNS, 2006); dėl Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos išduoto magistro diplomo (BNS, 2011); dėl Vilniaus universiteto išduoto daktaro diplomo (Varnaitė, 2006); dėl Kauno technologijos universiteto suteikto daktaro laipsnio (Jackevičius, 2012).

Lietuvoje 2010 m. birželio 1 d. įsigaliojusią Mokslo doktorantūros nuostatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 12 d. nutarimu Nr. 561, VI skyriuje numatoma, kad nustačius mokslinį nesąžiningumą, plagiatą ir panašius faktus, daktaro laipsnis

atšaukiamas. Šie nuostatai numato, kad skundas dėl nesuteikto ar suteikto (įskaitant iki šių nuostatų įsigaliojimo suteiktus mokslo laipsnius) mokslo daktaro laipsnio gali būti teikiamas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriui¹³. Šios institucijos poreikį suformavo žiniasklaidoje identifikuotos problemos, t. y. iki šių Mokslo doktorantūros nuostatų įsigaliojimo Lietuvos žiniasklaidoje buvo gvildenamos tokios aukštojo mokslo problemos: buvo atrasti plagijavimo požymiai baigiamuosiuose magistro darbuose (DELFI, 2013; Jackevičius, 2013), mokslo darbuose (DELFI, 2007; Lašas, 2013; Anonimas, n. d.), disertacijose (Bagdonaitė, et al., 2007), įtariami neskaidrumo atvejai priėmimo į universitetą metu (Jackevičius, 2010), sudvejota skaidria moksline veikla (Lašas, 2011a, 2011b, 2011c), polemizuota magistro diplomo vertė (Jackevičius, 2013) ir pan. 2012 metais sulaukėme precedentinio atvejo akademinio sąžiningumo srityje: Kauno technologijos universitetas atšaukė 2002 metais suteiktą daktaro mokslo laipsnį, įrodžius plagijavimą disertacijoje (ibid, 2012). Lietuvos teismų praktika šioje srityje dar neturi precedento ir sunku prognozuoti teisinės kolizijas. Be to, nėra ir sukurtų aiškių minėtos teisės normos funkcionavimo mechanizmų. Nacionaliniu mastu galime identifikuoti jau pirmas užuomazgas, kuriomis einama šia linkme: sudaryta Akademinės etikos komisija (Lietuvos mokslo taryba, 2011a), patvirtinti mokslinės veiklos etikos principai (Lietuvos mokslo taryba, 2012) ir net du Lietuvos mokslininko etikos kodeksai¹⁴. Biomedicinos tyrimų etikos srityje veikia Lietuvos bioetikos komitetas¹⁵, kuris šiandien yra sparčiai pažengęs etikos institucionalizavimo srityje – diegia standartines procedūras. Šio komiteto veiklos pažangai didelę įtaką turėjo E. Gefeno indėlis.

Visais minėtais atvejais universitete tokio elgesio deviacijas reguliuoja etikos kodeksai, kurių įtvirtinimas yra naudos siekimas, parodant suinteresuotoms šalims gerą organizacijos reputaciją ir pasitikėjimą ja (McDonald, 2009, p. 345). Tačiau ne visi mokslininkai teigiamai vertina etikos kodeksų veiksmingumą. Taip pat buvo keliamos polemikos, ar metodologiniu požiūriu iš tiesų buvo vertinamas etikos kodeksų veiksmingumas (Kaptein, et al., 2008). Etikos kodeksai sulaukia nemažai kritikos, kad jie yra visiškai neveiksmingi arba turi labai silpną įtaką neetiškam elgesiui (Callan, 1992; Cleek, et al., 1998; Haggerty, 2004), labai dažnai tėra didingų principų lygmuo ir gerų ketinimų politikos nuostatos, neveiksmingai įgyvendinamos (Utting, 2000). Etikos kodekso neveiksmingumas grindžiamas tuo, kad plintanti biurokratija prideda naujų atsakomybių vietoj to, kad tobulintų ir stiprintų jų reguliavimo struktūrą (Haggerty, 2004), todėl toks reiškinys laikomas neetiško elgesio instrumentu. Taip pat tyrimai parodė, kad organizacijos iš esmės plagijuoja kitų organizacijų etikos kodeksus vietoj to, kad koncentruotų dėmesį į pačios organizacijos specialius poreikius (McDonald, 2009, p. 347), t. y. kuo organizacija siekia būti. Tą patį reiškinį galima pastebėti ir vertinant Lietuvos universitetų (ir ne tik) etikos kodeksų tekstą, ir dažnai etikos kodeksais naudojamosi kaip viešųjų ryšių akcija. Todėl etikos kodekso rengimo procesas yra svarus indėlis į jo taikymą: rekomenduojama ištirti organizacijos aplinką, tuomet parengtą etikos kodekso projektą aptarti įvairiuose organizacijos padalinuose, įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis (net ir studentus) (Weber, 1993), ir tuomet tvirtinti galutinį etikos kodekso tekstą (Lozano, 2001). Tik tokiu būdu bus įmanoma jį konstruoti į tikslus orientuotą socialinę veiklą.

¹³ Dėl nesėkmingų dviejų akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus atrankos konkursų ši institucija pradėjo funkcionuoti tik 2013 metais.

¹⁴ Dvi institucijos parodė iniciatyvą, paskelbdamos Lietuvos mokslininko etikos kodeksą, iš kurių vienas yra patvirtintas Lietuvos mokslų akademijos prezidiumo 2012 m. birželio 19 d. posėdžio nutarimu Nr. 22, o kitas – Lietuvos mokslininkų sąjungos priimtas Lietuvos mokslininko etikos kodeksas.

¹⁵ Lietuvos bioetikos komitetas yra valstybinė institucija, atsakinga už žmogaus teisių ir jo orumo apsaugą sveikatos priežiūros sistemoje. Jis buvo įkurtas 1995 m. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymu. Plačiau žr. <http://bioetika.sam.lt/>.

Vienu iš veiksnių, padedančių etikos kodeksų veiksmingumui, yra priverstinis įgalinimas: jis apima ne tik sankcijas, bet ir atlygių sistemas (McDonald, 2009, p. 355). Atlygio sistemos gali būti pripažinimas, įvertinimas, pagyrimas ir piniginis atlygis (Weber, 1993). Dažniausiai organizacijose vyrauja atlygio sistemos tokiems rodikliams, kurie yra lengviau pamatuojami kiekybine išraiška nei neetiškas elgesys (Kerr, 1995).

Etikos kodeksų ir etikos normų kongruentiškumą, darantį įtaką darbuotojo suvokimui, tyrė K. L. Pelletier ir M. C. Bligh (2006). Jos aiškino, kad organizacijai ir jos bendruomenei būtina sukurti mechanizmus, kurie sudarytų sąlygas diegti etinį dialogą ir sprendimų priėmimą, tarnaujantį tiek vartotojų, tiek kitų suinteresuotųjų šalių interesams. Etiniu sprendimų priėmimu laikomas toks procesas, kur individai, vadovaudamiesi savo morale, apibrėžia teisingą ar neteisingą situaciją. K. L. Pelletier ir M. C. Bligh tai grindžia G. McDonald ir A. Nijhof modeliu (McDonald, et al., 1999): individų etinis sprendimas yra asmens deontologinių ir teleologinių vertinimų funkcija. Šis modelis atskleidė, kokiomis sąlygomis turi veikti organizacija, kad tiek etikos ugdymo programos, tiek etikos kodeksai būtų efektyvūs.

Etikos komitetas yra viena iš etikos kodeksų veiksmingumo sąlygų. Etikos komitetas prižiūri etikos kodekse deklaruotų vertybių, taisyklių laikymąsi, vertina nustatytų normų pažeidimus ir priima ar rekomenduoja sprendimą-sankciją, tačiau etikos priežiūros funkcijas gali vykdyti specialiai įsteigti padaliniai ar kiekvienas darbuotojas integruotai pagal savo kompetencijos sritį, pavyzdžiui, mokslinių publikacijų leidybos srityje – mokslo žurnalų redakcinės kolegijos. Universitetas gali sudaryti kelis etikos komitetus pagal atsakomybės sritį.

Apžvelgiant pagrindines išsakytas mintis ir pavyzdžius šiame skyriuje, aktualizavome etikos kodeksų vaidmenį universitete ir matome, kad universiteto SA institucionalizavime neužtenka etikos kodekso kaip ir kitose organizacijose. Etikos kodeksui egzistuoti organizacijoje pasirinktinai kuriami etikos komitetai / komisijos, įsteigiamas etikos priežiūros inspektorius, reglamentuojama demaskavimo procedūra, etikos klausimais leidžiamas laikraštis, vykdomi mokymai ir kitos etikos infrastruktūros diegimo priemonės.

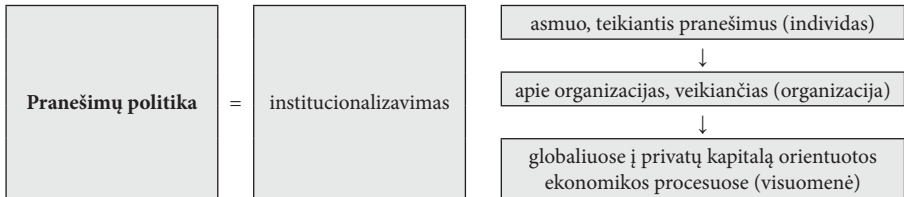
3.1.3. Pranešimų politika ir jos įgyvendinimo procesai

Pranešimų politika ir praktika (angl. *whistleblowing*), dar vadinama „švilpuko pūtimu“, „demaskavimu“, „karštosiomis linijomis“, „garų nuleidimu“, yra vienas iš žingsnių link etinių pažeidimų sprendimo ir prevencijos priemonių paieškos (McKnight, 1998, p. 97). Ji rekomenduojama tuo atveju, kai kitos etikos infrastruktūros priemonės yra neveiksmingos.

Pranešimų politikoje dominuoja du pagrindiniai subjektai: informatorius ir kaltininkas. Jų sąveika pasireiškia trimis tarpusavyje susijusiais lygmenimis: individo, organizacijos ir visuomenės. Tai ypač matome pranešimų politikoje, kuri padeda institucionalizuoti pranešimus kaip procesą (žr. 4 paveikslą). W. Vandekerckhove (2006, pp. 29-30) manymu, normatyvinis pranešimų politikos įteisinimas yra mėginimas suteikti prasmę šiems – individo, organizacijos ir visuomenės – santykiams, tuo tarpu prasmės suteikimas yra kalboje, žodžių semantikoje. Savo poziciją jis aiškina garsaus sociologijos mokslininko Niklas Luhmann argumentais, kad kiekviena prasmė atspindi realybę su tam tikromis galimybėmis ir kad kiekviena prasmė įremina santykius į dabartį su tam tikromis galimybėmis, esant atitinkamam spaudimui. Prasmė tampa reali tik tuomet, kai ji įgaunama dabartyje. Remiantis šio aiškinimo logika, pranešimų politikos institucionalizavimas laikomas pastoviu procedūrų ir normų rinkinio nustatymo procesu, kurio metu individai praneša apie tai, kaip organizacijos veikia globalioje ir privatų kapitalą orientuotoje ekonomikoje (ibid, p. 67). Subjektų santykiuose yra įmanomos įvairios elgesio variacijos, tačiau tik semantikos iniciatorius (organizacijos vadovybė) gali daryti įtaką

kitam subjektui. Tuo atveju, kai organizacija prisiima atsakomybę, kai pasireiškia institucinė atsakomybė, organizacija laikoma moralės subjektu.

Paveikslas Nr. 4. Pranešimų politikos institucionalizavimas



Šaltinis: Vandekerckhove, W., 2006. *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Burlington: Ashgate, pp. 29-72.

Pranešimų praktikoje naudojami neetiško elgesio demaskavimo metodai – tai įvairios pagalbos linijos. Pagalbos linija suteikia galimybę darbuotojui pranešti apie neetišką elgesį organizacijoje. Iš pradžių, ši etikos infrastruktūros diegimo priemonė nesulaukė didelio darbuotojų palaikymo dėl to, kad buvo prašoma asmens save identifikuoti, o pačią pagalbos liniją buvo įvedusi organizacija, su kuria pranešimą teikiantis asmuo turėjo darbo santykių (Driscoll, et al., 1999, p. 184). Dėl šios priežasties šios etikos infrastruktūros diegimo priemonės taikymo pradžioje greitai susiformavo nepasitikėjimas ja. Šios situacijos sprendimu buvo pasirinkta galimybė pranešti anonimiškai arba pagalbos liniją sukurti ne pačioje organizacijoje, o kitų išorinių profesionalių tarnybų.

Vėliau pranešimų praktika vystėsi ta linkme, kad informatorius turi būti asmuo, dirbantis organizacijoje, tačiau jo teisė, pasireiškianti kaip žodžio laisvė, nebūtinai gali reikšti pareigą pranešti (Lindblom, 2007, p. 413). Ši darbuotojo teisė veikia esant tam tikriems apribojimams, pavyzdžiui, esant lojalumo organizacijai ir viešojo intereso santykiui. Pranešimų praktikos kaip pozityvios pareigos formavimuisi sunkumus gali sukelti šios trys sąlygos (Vandekerckhove, et al., 2010, p. 378): 1) nustatyti, kas turi žinoti apie organizacijos elgsenos deviacijas, apie kurias būtų formuojama atsakomybė pranešti; 2) užtikrinti informatoriaus saugumą siekiant mažinti jam galimą riziką / žalą; 3) sukurti prevencines priemones, stabdančias klaidingų pranešimų praktiką. Tuo atveju, kai informatoriaus pareiga suteikiama profesinius interesus atstovaujančioms organizacijoms, ši pareiga neturėtų būti suteikiama visiems organizacijos darbuotojams. Priešingos nuomonės laikosi A. Lewicka-Strzałecka (2001, p. 135): informatoriumi „turi būti esamas arba buvęs darbuotojas, o ne kas nors iš išorės, pavyzdžiui, žurnalistas ar kontroliuojančios institucijos atstovas“. Tokios suinteresuotosios šalys kaip klientai, vietos bendruomenė nėra priskiriamos prie informatorių iš išorės, o konkurentų informavimui apie neetiškus organizacijos veiksmus nebūdinga pranešimų praktika pagal tai, kaip ji apibrėžiama. Todėl minėtose pranešimų praktikos situacijose svarbus vaidmuo tenka teisiniui pranešimų politikos ir praktikos reguliavimui.

Svarbų vaidmenį pranešimų politikoje užima informatorius, kuris užima stebėtojo arba aukos poziciją. Prielaida apie informatoriaus tapatinimą su auka daroma remiantis tuo, kad kaltininko ir informatoriaus santykiuose skaudžiausias pasekmes patirdavo informatorius (McKnight, 1998, p. 98). Tokia patirtis demotyvuoja patyrusį ar potencialų informatorių pranešti apie etinius pažeidimus. Šiais atvejais organizacijoms siūlomos kelios apsauginio poveikio rekomendacijos, kurios skatina informatorių aktyviai dalyvauti etinių pažeidimų prevencijoje (ibid, p. 107). Pavyzdžiui, nustatyti procedūras, kurios apsaugotų gerais ketinimais vedamą in-

formatorių nuo kaltininko tyčinių atsakomųjų veiksmų; organizuoti akademinę bendruomenę renginius (konferenciją, seminarą), kuriuose būtų gvildenamos realios situacijos pagal tam tikrą tematiką (pavyzdžiui, apie recenzavimą, autorystę).

Etikos specialistė S. Bok (1980), C. E. Johnson (2007, pp. 197-198) teigia, kad pranešimų politika pasireiškia trimis būdais: 1) atskira nuomone; 2) lojalumu; 3) kaltinamąja pozicija. Atitinkamai pasirinktas pranešimų politikos (nors ir kraštutinė etikos infrastruktūros diegimo priemonė) būdas padeda sprendimų priėmėjams pasverti moralines pasekmes prieš parodant netinkamą elgesį išorinėje aplinkoje.

Neetiško elgesio demaskuotojai vertinami daugiau kaip lojalūs visuomenei nei jų organizacijai, jie veikia interesų pagrindu (Near, et al., 1996, p. 513). Tačiau buvo pastebėta, kad kai pasitikima organizacija, demaskavimas greičiau įvyksta organizacijos viduje nei jos išorėje (Vadera, et al., 2009, p. 563). Bet koku atveju dažnai lojalumas interpretuojamas įvairiai, ir šis neaiškumas suponuoja prielaidą, kad buvo siekiama spręsti identifikuotas problemas „pleistro užklėjavimu“ metodu, ir nesigilinant į problemas sukėlusias aplinkybes, priežastis – „ligos gydymo“ metodu. Todėl diegiant etikos infrastruktūrą, būtina kompleksiskai įvertinti, kurios priemonės organizacijai, universitetui yra optimalios, numatyti informatoriaus vaidmenį etinių pažeidimų prevencijoje ir apsauga.

3.2. Socialinės atsakomybės realizavimas universiteto strategijoje

Socialiai atsakingos organizacijos konceptas nurodo aiškiai apibrėžtų ir prioritetizuotų atsakomybės sričių įtvirtinimą organizacijos politikoje ir strategijoje (Nijhof, et al., 2003, p. 67). Jos vertybės tampa būtina organizacijos misijos formavimo sąlyga. Organizacijos atsakomybės pasireiškia kasdienėje veikloje ir valdyme, todėl jai reikia vadybinių instrumentų ir procedūrų, padedančių įgyvendinti SA filosofiją, institucines vertybes.

Socialiai atsakingo universiteto politikos formavimas yra itin aktualus etapas. Įsipareigojimai visuomenei – teikti kokybiškas aukštojo mokslo paslaugas, vykdyti inovatyvius mokslinius tyrimus – turi atitikti tiek visuomenės, tiek universiteto lūkesčius. SA diegimas organizacijos politiką nusakančiuose dokumentuose – strategijose – yra reikšmingas procesas ilgalaikiam organizacijos veiklos funkcionavimui. SA apraiškos organizacijos strategijoje parodo organizacijos požiūrį ne tik į save, bet ir į kitas suinteresuotąsias šalis. Pati strategija kyla iš veiksmų, siekiančių palengvinti darnų visuomenės vystymąsi iš kartos į kartą (Navarro Saldaña, et al., 2011, p. 85). SA yra optimali priemonė institucionizuoti organizacijos vertybes, pirmiausia, strategijoje, todėl turi būti įvertinama organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja, kad galėtume įžvelgti, kaip SA prisideda prie universiteto įvaizdžio formavimo ir palaikymo, toleruotino elgesio, padeda valdyti riziką ir didina universiteto konkurencingumą. Išsamiau organizacijos strategijos ir vertybių sąsają tyrinėjo A. Campbell ir S. Yeung (2002), Ch. Garofalo (2003), E. Soule (2005), Z. Monkevičienė ir L. Liugailaitė-Radvickienė (2009, pp. 317-319). Atlikti tyrimai vienpusiškai tvirtina, kad vertybės ir strategija, sąveikaudamos tarpusavyje, padeda organizacijai įgyvendinti savo misiją ir tuo pačiu jos yra viena nuo kitos neatskiriama. Organizacijos strategija tiesiogiai daro įtaką etikos infrastruktūros funkcionavimui organizacijoje (Soule, 2005, pp. 37-42), o organizacijos vertybės yra jos socialiai atsakingos elgsenos rodiklis. Organizacijos vertybių aiškumas jos nariams padeda suvokti, koks elgsens laikomas etišku, o tai leidžia ugdyti etišumą organizacijoje (Garofalo, 2003). Universitetas pagal savo prigimtį yra įtraukiamas į visuomenės raidos procesą, todėl suponuojama, kad SA yra savaiminis, natūralus reiškinys, integrali universiteto veiksmų prielaida. Vertinant mokslinės veiklos valdymo požiūriu, kiekviena organizacija pati nustato savo valdymo struktūrą, kad atlieptų steigėjų, darbuotojų ir išorinės aplinkos lūkesčius.

Greitas reagavimas ir atsakingumas tampa pagrindu ir sukuria poreikį lankstiems valdymo modeliams (Lanskoronskis, et al., 2009, p. 358), o tai padeda efektyviai įgyvendinti SA, ypač bendraujant su naujais partneriais tiek viduje, tiek išorėje (Strikanthan, et al., 2007).

Etikos kodeksai, kurie yra vienas iš SA diegimo instrumentų, operacionalizuoja organizacijos strategiją. SA integravimas į organizacijos strategiją parodo organizacijos veiksmingumą, konkurencingumą ir atsakingumą. Pati strategija parodo suvokimą problemų, kurios daro įtaką organizacijos misijos įgyvendinimui, kad paslaugos galėtų būti teikiamos pagal rinkos poreikius ir atsižvelgiant į veiksmingą išteklių panaudojimą, siekiant darnaus konkurencinio pranašumo (Galbreath, 2009, p. 110). Strategijos sandara gali būti įvairi ir ji priklauso nuo organizacijos struktūros, todėl būtina atkreipti dėmesį į strategijos sandaros pasirinkimą (Moore, 2006, p. 409): jos pagrindu gali būti suinteresuotosios šalys, spręstinis problemos, funkcijos ar ir viena, ir kita. Svarbiausia orientuotis į strategijos kūrimo metodologiją (Nunez Chicharro, et al., 2009, pp. 171-174): išankstinis planavimas, aplinkos analizė, išorinės aplinkos vertinimas, misijos ir vizijos nustatymas, strateginių krypčių identifikavimas, strategijos tikslų formulavimas, įgyvendinimas ir kontrolė.

Organizacijos strategijos kūrimo procese svarų indėlį turi organizacijos vadovybė, kuri, pirmiausia, sau nustato moralinius tikslus (Kouzes, et al., 2003, p. 393):

- 1) „išlaisvinti“ žmogiškąjį potencialą;
- 2) išlaikyti pusiausvyrą tarp individo ir bendruomenės poreikių;
- 3) apginti esmines bendruomenės vertybes;
- 4) įteigti individams iniciatyvos ir atsakomybės jausmą.

Siūlymas pradėti nuo organizacijos vadovybės grindžiamas tuo, kad elgesys (ne vadovų asmenybės bruožai!) identifikuoja vadovus. Užtenka kelių žingsnių, kaip formuoti savo elgesį link sėkmingo vadovavimo (Pienta, et al., 1988, p. 3; Kouzes, et al., 2003, p. 14), tačiau svarbu atkreipti dėmesį į pasirinktų žingsnių veiksmingumą ir efektyvumą. Esant šiems tikslams, organizacijos vadovybė lengviau įgyvendins didesnius siekius. Žinoma, svarbų vaidmenį organizacijos pokyčių valdyme turi vadovybės sprendimai, kurių efektyvumas gali kisti nuo situacijos motyvų, elgesio, socialinės aplinkos ir organizacijos konteksto. Pavyzdžiui, vienu atveju, vadovybė gali turėti individualizuotas elgesio taisykles, naudotis pareigų galia, kontroliuoti elgesį pozityvių (pavyzdžiui, apdovanojimai) ir negatyvių (pavyzdžiui, laikinas veiklos ribojimas) sankcijų pagalba, naudoti prievartą užtikrinant išipareigojimų vykdymą ir lojalumą, daryti tik tiek, kiek naudinga – visus šiuos instrumentus taikyti tik dabartinėms veikloms be ilgalaikės perspektyvos; kitu atveju, vadovybė gali remtis kolektyvinės moralės normomis, įgalinti kitus, suteikiant daugiau autonomijos, savarankiškumo, padėti kitiems be asmeninės naudos – tokius veiksmus taikyti ilgalaikiams strateginiams organizacijos pokyčiams (Kanungo, 2001). Etikos dalykai ypač išryškėja trumpalaikių tikslų virsme į ilgalaikius tikslus, kai organizacijos nustatytų taisyklių reikia laikytis pagal veiklos principus. Diegiant SA strateginiu lygmeniu, ji gali inkorporuoti šiuos elementus (Gasca-Pliego, et al., 2011, pp. 46-47):

- 1) *įtakos valdymas*: išanalizuoti socialinę, ekonominę, politinę, kultūrinę, religinę ir kitą aplinką, kurioje gyvuoja organizacija tam, kad būtų identifikuojami neigiamos įtakos šaltiniai ir jie mažinami;
- 2) *reguliarūs diagnostinės ataskaitos*: jos parodo, kokia yra SA rodiklių įgyvendinimo būklė, mažinant neigiamą įtaką organizacijai;
- 3) *ataskaitos apie darnų vystymąsi*: ja siekiama nustatyti 3P koncepcijos diegimo situaciją organizacijoje;
- 4) *visų suinteresuotųjų šalių įtraukimas*: siekiama, kad daugiau skirtingų suinteresuotųjų šalių lūkesčių būtų realizuojama identifikuojant problemas ir priimant sprendimus;

- 5) *kity institucijų įtraukimas*: bendradarbiavimu grįsta abipusė pagalba įgyvendinant bendrus projektus su viešuoju, privačiu sektoriais ir pilietine visuomene;
- 6) *atskaitingumas*: skleisti informaciją apie organizacijos SA, pavyzdžiui, apie etines nesėkmes, neatsakingumą, švietimo programas ir pan.

Integruojant SA į organizacijos strategiją, svarbi organizacijos misija, kuri parodo, kodėl organizacija gyvuoja, kaip ji mato pati save, ką ji ketina nuveikti, kokie yra jos įsitikinimai ir ilgalaikiai siekiai (Galbreath, 2009, p. 113). Strategijoje vidiniai organizacijos ištekliai (pavyzdžiui, veiklos, pagrindinės kompetencijos, gebėjimai) ir besikeičianti išorinė aplinka suderinama taip, kad skatintų organizacijos ilgalaikį veiksmingumą. Suderinus vidinius ir išorinius išteklius, konkurencinis pranašumas leidžia įvertinti, kaip organizacija veiks, siekdama „uždirbti“ ir sustiprinti veiklos veiksmingumą. Pavyzdžiui, suteikti paslaugą žemesne kaina nei konkurentai, bet gauti kuo didesnę gražą arba pasiūlyti skirtingą nei konkurentų paslaugą, už kurią vartotojas yra pasiryžęs sumokėti didesnę kainą (ibid, p. 118).

J. Green ir D. Langley (2009) atliktas tyrimas apie Jungtinės Karalystės universitetų strateginius dokumentus parodė, kad dauguma jų turi atskirą strategiją moksliniams tyrimams, tačiau jos efektyvumas buvo nustatytas kaip itin mažas, todėl dauguma organizacijų priėjo išvadą, kad jas būtina peržiūrėti ir patobulinti. Tyrimo rezultatai parodė, kad tik pusė apklausoje dalyvavusių universitetų yra numatę specialų biudžetą moksliniams tyrimams siekiant mokslinių tyrimų strategijoje užsibrėžtų tikslų. Tyrėjai priėjo išvadą, kad net numatytos lėšos moksliniams tyrimams, jų dydis nedaro įtakos mokslinių tyrimų strategijos įgyvendinimo efektyvumui.

Paprastai mokslinių tyrimų strategiją kuria, jos įgyvendinimą prižiūri įsteigtas Mokslinių tyrimų (Mokslų) komitetas, kurio parengtą strategiją ir tvirtina jis pats (nustatoma atsakomybė ne tik už parengimą, bet ir priežiūrą; formuojama atsakomybė už paties atliktus veiksmus), tačiau pasitaikė atvejų, kada jo parengtą strategiją turėjo aprobuoti, pavyzdžiui, prorektorius (atsakomybe dalinamasi tarp rengėjo ir tvirtintojo). Neatmetama galimybė, kad nemažai įtakos daro ir pati organizacija, turinti savo „gyvenimo“ tempą ir filosofiją, tuo tarpu organizacinė struktūra nėra sėkmę lemiantis veiksnys, tačiau mokslinių tyrimų kokybei įtakos turi organizacijoje vykdoma mokslinių tyrimų politika ir administravimas (Green, et al., 2009; Report on the Research Management, 2005, p. 2). Kaip rodo JAV patirtis, būtina, kad mokslinių tyrimų strategijos kūrėjų grupėje būtų įtraukiama ir jos įgyvendintojų (pavyzdžiui, verslo atstovų), taip siekiant užtikrinti minėtos strategijos koherentiškumą.

Pusiausvyros tarp organizacijos misijos ir SA paieška nėra visuomet lengva (Pearce, et al., 2005). Anot P. Kotler ir G. Armstrong (2010, pp. 608-609), tikslinė rinkodara yra apie kiekvieno rinkos segmento patrauklumo analizę ir vertinimą bei vieno ar kelių dėmesio verty segmentų parinkimą. Tai parodo SA ir strategijos santykio takoskyrą. Taip pat svarbų vaidmenį užima vartotojų poreikiai, kuriuos atspindi rinka bei inovacijos: kuriama vartotojui pridėtinė vertė (Slater, 1997). Šis aspektas sulaukė ypatingo dėmesio mokslinėje literatūroje, nes manoma, kad vartotojo orientavimas yra apibrėžiamas kaip veiksmai, nukreipti į vartotojų dabartinių ir latentinių poreikių supratimą tikslinėse rinkose (Narver, et al., 1990). Per vartotojų poreikių atradimus rinkoje kuriamos inovacijos (Slater, 1997) ir tokiu būdu sprendžiamos socialinės problemos, t. y. organizacija gali parodyti savo atsakomybę, atliepdama socialinį poreikį, sukuriant tiek ekonominę, tiek vartotojui ir sau naudą (Husted, et al., 2006; Mackey, et al., 2007; McWilliams, et al., 2011).

Universiteto SA iniciatyva brandinama, pirmiausia, strateginiame lygmenyje ir vėliau aiškiai suformuluotos idėjos realizuojamos praktikoje. Kad pirminės iniciatyvos turinys išvengtų iškraipymo pasekmių, universitetas aiškiai komunikuoja strategijoje išsipareigojimą elgtis socialiai atsakingai ir numato jos įgyvendinimo priemones, išteklius bei pamatuojamumo gali-

mybes, ypač vykdant stebėseną. Reikšmingu strategijoje numatytų įsipareigojimų stebėsenos instrumentu laikoma etikos infrastruktūra, kuri padeda revizuoti organizacijos misiją ir su jos įgyvendinimu susijusias priemones.

SA integravimas į strategiją parodo organizacijos veiksmingumą, konkurencingumą ir atsakomybę. Strategija padeda suprasti problemas, darančias įtaką organizacijos misijos teikti paslaugas pagal rinkos poreikius realizavimui (Navarro Saldaña, et al., 2011, p. 85). Pagrindinis strategijos aspektas yra tame, kad ji parodo organizacijos vidinių išteklių suderinamumą su išorine aplinka, o tai skatina ilgalaikį organizacijos veiksmingumą (Galbreath, 2009). Universiteto strategija atspindi ne tik kritišką požiūrį į save, bet taip pat ir į visas, išorines ir vidines, suinteresuotąsias šalis.

Nagrinėjant mokslo ir studijų misiją Lietuvoje, Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo preambulė nustato, kad ji yra orientuota į šiuos veiksmus – „padėti užtikrinti šalies visuomenės, kultūros ir ūkio klestėjimą, būti kiekvieno Lietuvos Respublikos piliečio visaverčio gyvenimo atrama ir paskata, tenkinti prigimtinį pažinimo troškimą“. Minėto įstatymo preambulėje apibrėžiama, kad darni mokslo ir studijų sistema „ugdo kūrybingą, išsilavinusią, orią, etiškai atsakingą, pilietišką, savarankišką ir verslią asmenybę“. Universitetams yra suteikti įgaliojimai patiems nustatyti savo misiją ir viziją, nurodyti veiklą grindžiančius principus ir vertybes. Universiteto strategines veiklos kryptis, viziją ir misiją, rektoriaus pateiktą strateginį veiklos planą tvirtina taryba. Tarybą sudaro 9 arba 11 narių:

- 1) vieną tarybos narį skiria studentų atstovybė, jeigu jos nėra, – visuotinis studentų susirinkimas (konferencija);
- 2) du arba, jeigu tarybą sudaro 11 narių, tris narius – dėstytojai ir mokslo darbuotojai;
- 3) vieną – administracija ir kiti darbuotojai;
- 4) vieną tarybos narį skiria švietimo ir mokslo ministras kartu su aukštosios mokyklos senatu (akademine taryba);
- 5) kitus keturis arba, jeigu tarybą sudaro 11 narių, penkis narius siūlo juridiniai ir fiziniai asmenys iš asmenų, nepriklausančių aukštosios mokyklos personalui ir studentams, – šiuos tarybos narius skiria ir atšaukia švietimo ir mokslo ministras Aukštojo mokslo tarybos teikimu, išklauses aukštosios mokyklos tarybos nuomonę.

Įvairių suinteresuotųjų šalių interesų atstovavimas parodo Lietuvos aukštojo mokslo sistemos orientaciją į interesų suderinamumą, siekiant bendro iškelto tikslo. Tai, kaip mokslo ir studijų institucijoms sekasi suderinti skirtingus interesus, rodo Lietuvoje vis dar vykstantys procesai dėl organizacinės struktūros kaitos.

Apibendrinant priename išvadą, kad organizacijos strateginių tikslų apibrėžtis laiko atžvilgiu daro įtaką SA diegimo perspektyvoms. SA perkėlimas į strategiją parodo organizacijos apsisprendimą elgtis socialiai atsakingai ir siekti konkurencinio pranašumo.

3.3. Mokslinio personalo valdymas

Universiteto strategija, neretai apimanti ir žmogiškųjų išteklių strategiją, glaudžiai atspindi universiteto santykius viduje ir komunikuoja jo elgseną į išorę (Yang, et al., 2012, p. 163). Tai reiškia, kad svarbiausios žmogiškųjų išteklių vadybos sritys (pavyzdžiui, darbo srauto analizė ir žmogiškųjų išteklių planavimas; įdarbinimas ir atranka; apmokymas ir ugdymas; veiklos vertinimas; kompensacijos ir atlygio sistema; darbuotojo saugumas ir sveikata) yra neatsiejamos nuo universiteto misijos ir strateginių tikslų (Hess, et al., 1996, p. 242). Todėl SA institucionalizavimas gali prisidėti prie universiteto veiklos efektyvumo, ypač mokslinės veiklos rezultatyvumo.

Universiteto SA demonstruoja jo vykdomi moksliniai tyrimai, dėstymo kokybė ir įsipareigojimas jį supančiai aplinkai, o tai reiškia, kad universiteto veiksmai ir iš jų kylančios pasekmės prisideda prie socialinės gerovės kūrimo (Boni, et al., 2012). Priklausomai nuo to, kokius žmones universitetas pasirenka, tokį atvaizdą mato visuomenė (veidrodžio efektas).

Personalo atranka. Komplektuojant mokslinį personalą, atrankos procesas ir keliami reikalavimai tampa viena iš sėkmingo universiteto SA diegimo sąlygų. Sąžiningi, etikos normas gerbiantys, turintys universiteto veiklos principus atitinkančias vertybes darbuotojai ženkliai prisideda prie socialiai atsakingo universiteto veiklos kokybės, vaidmens kūrimo ir stiprinimo. Neetiškas darbuotojo elgesys yra neleistinas bet kuriai organizacijai, todėl personalo atrankos procedūros yra itin reikšmingos.

Daugeliu atvejų organizacijos naudoja tam tikrus testus, kuriais nustato asmenybės tipą sąžiningumo aspektu ir jos atitiktį organizacijos lūkesčiams. Šie testai sulaukia kontraversiškų pozicijų (Hollwitz, et al., 1997, pp. 203-204). Vieni išvergia tik teigiamas šių testų puses: testai numato atitinkamus kriterijus, siejamus su darbine veikla, tačiau nesusieja su konkrečiu darbu; išvengiama diskriminacijos (socialinės, lyties, etninės ir pan.); atrankos dalyviai dažnai juos sieja su konkrečiu darbu, todėl yra atviresni demonstruoti save. Kiti vertina šiuos testus skeptiškiau: testai daugiau atskleidžia dorumą, taisyklių laikymąsi ir impulsų kontrolę, o tai yra mažiau nei tai, kaip suvokiamas etiškas elgesys; testų išigijimas nuosavybės teisėmis reikalauja nemažų investicijų; šie testai tiesiogiai sukurti ne darbuotojų atrankai vykdyti. Atsižvelgiant į dviprasmišką testų vertinimą, struktūruoti interviu vertinami palankiau dėl jų didesnio patikimumo ir validumo, ypač struktūruoti situaciniai interviu.

Struktūruoti situaciniai interviu grindžiami prielaida, kad ketinimai prognozuoja elgesį ir kad patirtos elgesio formos numato būsimą elgesį (ibid, p. 205). Jų metu dalyviai turi pasakyti, kaip elgtųsi konkrečioje situacijoje pagal hipotetiškai sukurtą situacijos fabulą. Prieš pradėdant taikyti šį darbo atrankos metodą, būtina aiškiai apibrėžti, kokią darbo veiklą vertinsime. Žinoma, universitetas gali pasirinkti kitus personalo atrankos kriterijus ir nustatyti, kokią žinių suteiks kiekvienas kriterijus apie asmenį ir kaip ta žinia bus gretinama su universiteto vertybėmis.

Mokslinio personalo elgesys ir jo valdymo kryptys. Organizacijoje neišvengiamai personalas klasifikuojamas į tam tikras funkcines kategorijas: administracinis, mokslinis, pedagoginis (kartais mokslinis ir pedagoginis apjungiami į vieną kategoriją) ir techninis. Mokslinis personalas išsiskiria tuo, kad jam būdingas ryškus kūrybingumo poreikis, kuriam plėtoti reikalingos atitinkamos sąlygos. Latentinė baimė, nepasitikėjimas, informacijos stoka, menkas komunikavimas, karjeros galimybių ribotumas, menka paskatų sistema ir kiti veiksniai daro įtaką nekūrybingumui (O'Leary, 1999, p. 243). Mokslinis personalas tiesiogiai bendrauja su kitu personalu, kuris jam asistuoja ir palengvina jo sumanymų įgyvendinimą.

Mokslinėje literatūroje universiteto akademinės bendruomenės sąveika grindžiama „laukinės anties“ sindromu (Caudron, 1994, p. 103). „Laukinių ančių“ motyvacija tradicinėmis paskatomis – paaukštinimas pareigose, atlyginimo padidinimas, suteiktas vardas – yra itin žema; jas labiau skatina kūrybingumui, inovacijų kūrimui nuteikianti patalpa, kurioje praleidžia visą darbo dieną, ir jų darbo pripažinimas. Taip pat jos yra daugiau linkusios įsipareigoti savo specializacijai, profesijai nei išlikti lojalios organizacijai.

Mokslinis personalas apibūdinamas ir kaip „akademinė gentis“, kuriai būdinga tam tikra kultūra dėl atitinkamo intelektualinių žinių lygio (Becher, 1989, p. 22-35). Todėl daromos prielaidos, kad organizacijos kultūros pokyčius sudėtinga įgyvendinti dėl dviejų priežasčių (Remišová, et al., 2012, pp. 67-68):

- 1) grėsmė profesinės veiklos autonomijai ir laisvei, nes naujo reiškinio institucionalizavimą mokslinis personalas vertina įtariai;

2) moksliniam personalui būdingas kritinis mąstymas apie bet kokią reiškinį ar tekstą.

Be to, dalykinės subkultūros formuojasi mažesniuose struktūriniuose padaliniuose, pavyzdžiui, katedroje arba tam tikrose mokslo kryptyse. Mokslinio personalo identitetas pasižymi ne tik kalba ir aplinka, bet ir sutartinėmis normomis.

Mokslinio personalo elgesio prilyginimas „katinų šeimai“ (Garrett, et al., 2010) aiškina tokiais veiksniais kaip pakankamai uždara kultūra, konfliktinė prigimtis, apsunktas bendradarbiavimas, menkas komunikavimas, įtampa grindžiama veikla, jautrumas pokyčiams, poreikis tik atlygintinai veiklai ir pan. Visi šie veiksniai lemia mokslinio personalo polinkį į nuožmiai savarankišką ir sunkiai valdomą elgesį. Įvertindami mokslinio personalo specifiškumą, jo valdymas reikalauja nemažai vadovų pastangų tai suvokti ir imtis tam tikrų veiksmų atitinkamoje organizacinėje kultūroje.

Kitas svarbus aspektas, į kurį turi būti atkreipiamas dėmesys, yra susijęs su mokslinio personalo kompetencijos formavimu. R. Murray ir E. Cunningham (2011) teigia, kad menkai gilinamasi į tai, kaip tyrėjai formuoja savo įgūdžius ir kokių strateginių veiksmų imasi, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus, ypač kai universiteto tyrėjo veikla neretai vertinama tik pagal publikuotus mokslo darbus (Murray, et al., 2011, p. 832). Šie mokslininkai polemizuoja, kad praktikoje tyrėjas jaučiasi atliekąs lektoriaus funkcijas – daugiau veikla kreipiamą į dėstymą negu tyrinėjimą. Taip pat jie akcentuoja, kad tyrėjo veiklos vertinimas turi būti diversifikuojamas pagal tai, kiojeje karjeros stadijoje yra tyrėjas – pradedantis, pažengęs ar „žvaigždė“. Nuo pastarosios karjeros stadijos priklauso ir tyrėjo veiklos pagrindas – rašyti mokslo darbus tam, kad padarytų poveikį ar dėl imperatyvių reikalavimų rašyti mokslo darbus aukštą poveikio koeficientą turinčiame žurnale (Carnell, et al., 2008, pp. 9-10). Pastarosios tyrėjo veiklos raida – rašyti mokslo darbus – buvo analizuojama, taikant Gardner tyrėjo veiklos raidos modelį, kuriuo nagrinėjama tyrėjo transformacija nuo studento iki savarankiško tyrėjo ir kaip ši transformacija siejasi su mokslinės veiklos vertinimu. R. Murray ir E. Cunningham (2011) atliktas tyrimas rodo, kad universitetai turi formuoti tyrėjo įgūdžius sistemingai, siekiant padidinti publikuotų mokslo darbų skaičių ir kad universitetų investicija į šį tyrėjo profesionalumo formavimą dažnai yra didesnė negu gaunamos pajamos už mokslinės veiklos vertinimą (Murray, et al., 2011, pp. 842-844). Tyrėjai siūlo universitetams nuolat investuoti į tyrėjų veiklos raidą, ne tik pradiname jo karjeros etape. Tyrėjai šį siūlymą argumentuoja tuo, kad, nesant universitetų paramos ir investicijos, tyrėjų veiklos pažanga bus menka.

Apibendrinant mokslinio personalo valdymo aspektus, matome, kad mokslinis personalas gali atlikti savo funkcijas savireguliatyviai ir kad jam būdinga ypatinga profesinė kultūra, reikalaujanti giluminių tyrimų.

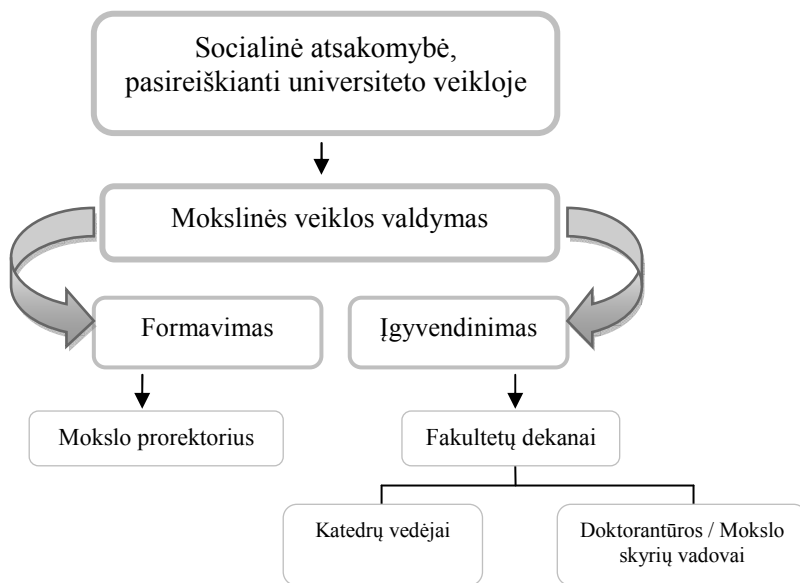
IV. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS UNIVERSITETO MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYME TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo imtis. Lietuvoje aukštojo mokslo paslaugas, įskaitant ir mokslo bei meno doktorantūros studijų vykdymą, teikia 14 mokslo ir studijų institucijų: 10 universitetų yra valstybiniai, 1 – privatus, 3 – akademijos. Atsižvelgiant į asmeninius santykius ir mokslinių tyrimų etikos principus, kuriuos nustato Lietuvos mokslo taryba¹⁶, iš tyrimo imties eliminuojama Mykolo Romerio universiteto bendruomenė kaip potencialus informantas dėl to, kad disertacijos autorė beveik devynerius metus vykdė jame profesinę veiklą. Atsižvelgiant į tai, atsiribojama nuo subjektyvaus vertinimo bei remiamasi tik empirinio tyrimo gautais rezultatais.

Taikoma tikslinės imties kriterinė atranka. Informantai buvo pasirinkti pagal mokslo politikos formavime ir jos įgyvendinime dalyvaujančias pagrindines universiteto šalis (žr. 5 paveikslą).

Paveikslas Nr. 5. Tyrimo imtis



Sudaryta autorės.

Fakultetų dekanai ir katedrų vedėjai atstovauja visas mokslo sritis ir meno kryptį. Informantai per visą savo akademinę karjerą dalyvavo doktorantūros studijų procese įvairiuose vaidmenyse, pavyzdžiui, kaip mokslinis vadovas (konsultantas), doktorantūros komiteto narys,

¹⁶ Lietuvos mokslo tarybos 2012 m. gegužės 7 d. nutarimo Nr. VII-102 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslinės veiklos etinių principų patvirtinimo“ (Žin., 2012, Nr. 55-2756) 8 punktą numato, kad „tyrėjas nedaro išlygų etikos principų laikymuisi dėl lojalumo kolegoms ar institucijoms“.

dėstytojas, egzaminuotojas, gynimo tarybos narys. Taip pat jie dalyvavo mokslo žurnalo leidybos srityje kaip mokslo žurnalo leidėjai, recenzentai, autoriai. Atsižvelgiant į skirtingus vaidmenis doktorantūros studijų procese ir mokslo žurnalo leidybos srityje, informantai iliustravo pasisakymus ir savo patirtimi universitete. Kai kuriais atvejais dėl universiteto organizacinės struktūros specifikos interviu dalyvavo Mokslo skyriaus vadovai ir jie atsakė į tyrimo klausimus doktorantūros studijų kontekste. Šis pasirinkimas grindžiamas tuo, kad universitete nebuvo numatyta atskiro savarankiško padalinio doktorantūros studijų administravimui.

Interviu dalyvavo informantai iš 9 Lietuvos universitetų. Jų profesinė patirtis mokslo ir studijų institucijoje vidutiniškai svyravo nuo 6,9 iki 11,8 metų (žr. 8 lentelę), todėl darome prielaidą, kad informantai turi kompetencijos ir patirties universiteto akademiniėje veikloje.

Lentelė Nr. 8. Informantų charakteristika

Informantas	Universitetų skaičius	Informantų skaičius	Profesinės patirties vidurkis* (metai)	Akademinės patirties vidurkis (metai)
Mokslo prorektorai	6	6	7,3	19,8
Fakultetų dekanai	5	9	6,9	23,7
Katedrų vedėjai	4	5	7,2	21,7
Doktorantūros / Mokslo skyriaus vadovai	5	6	11,8	23,8
IŠ VISO:		26	8,3	22,3

*Informanto profesinės patirties vidurkis apskaičiuotas pagal informanto einamų pareigų stažą.

Sudaryta autorės.

Interviu dalyvavo 26 informantai. Tai mažos imties tyrimas, kurio uždavinys yra parodyti platų atsakymų spektrą, atskleidžiant tiriamo reiškinio visumą. Duomenų rinkimas buvo tęsiamas iki tol, kol buvo pasiektas pakankamas duomenų prisotinimas.

Duomenų rinkimas. Taikomas pusiau struktūruotas interviu kaip priimtinausias kokybinių duomenų rinkimo metodas (Bitinas, et al., 2008, p. 156). Jis padėjo gauti išsamių duomenų pagal tyrimo klausimus. Informantai pateikė atsakymus į atvirus klausimus. Klausimai buvo formuluojami pagal mokslinėje literatūroje sutinkamas kontekstualias situacijas, kurios suponavo neetiško elgesio ištakas ar tam tikras mokslinės veiklos etiškumo valdymo klaidas. Klausimai buvo sugrupuoti pagal tyrimo klausimus į dvi grupes:

- pagrindinius (vedantys link tyrimo klausimo atskleidimo);
- patikslinančius (kylantys iš atsakymų į pagrindinius klausimus).

Pusiau struktūruotų interviu transkripcijų analizės etape buvo taikoma faktologinė analizė, kuri padėjo atskleisti informantų santykį su elgesio, normų, principų deskripcijomis, ir preskriptyvinė analizė, kuri sudarė sąlygas formuoti siūlymus elgesio, normų, principų deskripcijų tobulinimui ir jų operacionalizavimui. Apjungiant šias dvi analizes iš esmės buvo remiamasi grindžiamąja teorija, kuri leido disertacijos autorei „atsiriboti nuo išankstinių nuostatų, prielaidų“ (ibid, p. 212), kad analizė būtų apibendrinanti.

Tyrimo klausimų pagrindu buvo formuluojami pagrindiniai interviu klausimai (žr. 9 lentelę).

Lentelė Nr. 9. Tyrimo ir interviu klausimai

Tyrimo klausimas	Interviu klausimai
Kaip suvokiama, valdoma ir įgyvendinama socialinė atsakomybė universiteto struktūriniuose padaliniuose mokslinės veiklos kontekste?	<i>Kokios atliekamos veiklos, veiksmai atspindi atsakomybę universiteto aplinkoje? Į ką orientuota atsakomybė? Pateikite pavyzdžių.</i> <i>Kuo minėtos veiklos yra susiję su universitete vykdoma mokslinė veikla? Tiesiogiai ar netiesiogiai? Ar šiame kontekste atsispindi etika? Kaip?</i>
Kaip diegiama etikos infrastruktūra universitete kaip mokslo institucijoje?	<i>Kaip universitetas komunikuoja etikos principus mokslo produkcijai? Kieno atsakomybė universitete yra vykdyti mokslo darbų etikos stebėseną? Kokį vaidmenį šiuo atveju atlieka etikos komitetai / etikos kodeksai?</i>
Kokiais etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymas universitete?	<i>Kokius etikos principus įvardintumėte universitete kaip esminius? Kaip jie atsispindi vidaus dokumentuose ir veiklose universiteto mastu / Jūsų veiklos mastu? Ar šiame kontekste svarbios vertybės? Ar jos aktualios ir universitetui? Ar šios vertybės yra universitete kaip „nerašytos taisyklės“ ar jas galima atpažinti ir universiteto vidaus dokumentuose, reglamentuojančiuose mokslinę veiklą?</i>

Sudaryta autorės.

Vidutinė interviu trukmė (žr. 10 lentelę) parodo duomenų rinkimo laiko sąnaudų vidurkį.

Lentelė Nr. 10. Duomenų rinkimas laiko atžvilgiu

Informantas	Vidutinė interviu trukmė (val:min:sek)
Mokslo prorektorai	00:41:22
Fakultetų dekanai	00:23:33
Katedrų vedėjai	00:29:44
Doktorantūros / Mokslo skyriaus vadovai	00:32:01

Sudaryta autorės.

Duomenys buvo renkami 2012 m. rugsėjo mėn. – 2013 m. vasario mėn. Duomenų rinkimo procesas užtruko ilgiau nei planuota dėl kelių priežasčių:

- 1) prieš pradėdant tyrimo duomenų rinkimą, buvo atliktas pilotinis tyrimas (2012 m. birželio–liepos mėnesiais, dalyvavo 16 informantų), kuris padėjo atrinkti informantus ir išgryninti tyrimo klausimus;
- 2) universitete nuolat vyksta įvairūs studijų procesai, todėl informantams buvo sunku surasti tinkamą laiką;
- 3) buvo kreiptasi į 68 potencialius informantus, iš kurių 12 atsisakė dalyvauti interviu, nenurodydami priežasčių;
- 4) 2 informantai sutiko dalyvauti interviu, jeigu jis nebus įrašomas diktofonu, o tai disertacijos autorei apsunkino sąlygas surinkti tikslūs duomenis – disertacijos autorė atsisakė šių informantų interviu;

5) 4 informantai atsakymą dalyvauti tyrime motyvavo tuo, kad, vykstant universiteto struktūriniais pokyčiams, buvo neseniai paskirti į pareigas ir yra menkai susipažinę su savo atsakomybe kontekstualiai (tokių informantų profesinė patirtis siekė nuo 1 iki 6 mėn.);

6) 8 informantai atsakė dalyvauti tyrime, argumentuodami universiteto vidaus politika.

Duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizės metodu buvo pasirinkta grindžiamoji teorija, kurioje yra svarbi nuolatinė naujų pagrindžiančių kategorijų paieška, nuolatinis kategorijų tarpusavio lyginimas. Metodologiškai grindžiamoji teorija šioje disertacijoje yra skirta konkrečiai teorijai kurti, t. y. kurti empiriniais duomenimis grįstą modelį (ibid, pp. 130-131).

Grindžiamosios teorijos nuostatos yra tiek disertacijos strategija, tiek tyrimo duomenų analizės metodas (ibid, p. 267). Surinkti duomenys buvo analizuojami pagal informantų grupę ir tyrimo klausimą. Duomenų analizė tęsėsi tol, kol buvo pasiektas pakankamas duomenų prisotinimas.

Duomenų analizės pirmas žingsnis buvo parengti analizei tekstus – informanto išsakytas mintis perkelti iš garso įrašo į rašytinį tekstą. Interviu transkripcija buvo rašoma informanto ir tyrėjo dialogo forma. Vieno vidutinės trukmės interviu transkripcija truko nuo 2 iki 5 val., o visos transkripcijos sudarė 96 puslapius (žr. 11 lentelę). Kai kuriais atvejais transkribavimas užtruko dar ilgiau dėl pratesnės garso įrašo kokybės (informantas tyliai šnekėjo; vyravo pašaliniai aplinkos triukšmai) arba dėl informanto greitakalbės dėstant mintis.

Lentelė Nr. 11. Surinktų duomenų charakteristika

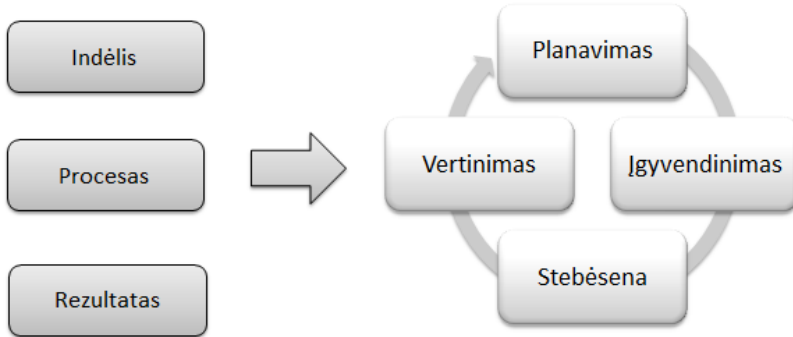
Interviu transkripcijų puslapių skaičius	Išanalizuotų tyrimo duomenų puslapių skaičius
96	299

Sudaryta autorės.

Pabaigus interviu transkribavimą, buvo suformuotas atskiras dokumentas. Šis dokumentas buvo skirtas atviram kiekvieno tyrimo klausimo kodavimui pagal informantų grupes – interviu ištrauka, atviras kodas, abstrahavimas, subkategorija. Subkategorija apibūdino universitete vykstančias veiklas. Vėliau, įvertinant valdymo ciklo etapus, kiekviena subkategorija buvo priskiriama temai, o šioje išskiriama kategorija, kuri parodė veiklos pobūdį kiekviename valdymo ciklo etape. Analizuojant temas ir kategorijas, buvo siekiama atsakyti į tyrimo klausimą pagal informantų įsipareigojimų apimtį tam tikrame valdymo lygmenyje. Informantų atsakomybės *indėlis* matomas universiteto strateginės veiklos formavime per strateginius sprendimus, politiką, *procesą* atspindi universiteto strateginės veiklos įgyvendinimas, priemonių taikymas doktorantūros studijose ir mokslinėje veikloje, o *rezultatą* parodo procesui būdingų veiklų sąsajos, nauda ir elgesio pasekmės (žr. 6 paveikslą).

Šiuo atveju proceso veiklų sąsajos padeda rasti atsakymą į tai, ar veiklos ir veiksmai yra suderinti, vieni kitus papildo, ar vis dėlto jie atliekami nepriklausomai vienas nuo kito. Veiklos ir veiksmų kuriama nauda ar poveikis indikuoja atsakomybės pridėtinę vertę. Remiantis šia duomenų analizės logika (indėlis – procesas – rezultatas), buvo sudaryti informantų atliekamų veiklų ir veiksmų žemėlapiai pagal valdymo etapus. Analizuojant pirmą tyrimo klausimą, kiekviename žemėlapiu kvadrante parodomas veiklų ir veiksmų spektras, jie nehierarchizuojami. Atliekant antro ir trečio tyrimo klausimų analizę, buvo atskleista egzistuojanti etikos infrastruktūra (dalyviai, veiksmai, veiksmingumas, efektyvumas ir pan.) mokslinėje aplinkoje, jos valdymo aspektai visuose valdymo ciklo etapuose.

Paveikslas Nr. 6. Duomenų analizės logika



Sudaryta autorės.

Etika. Informantai dalyvavo tyrime laisva valia: jie nebuvo verčiami ar kitaip motyvuojami dalyvauti tyrime. Duomenų rinkimo ir analizės etapuose buvo laikomasi geranoriškumo principo, kuris pasireiškė tuo, kad:

- 1) jeigu informantas nesuprasdavo klausimo ar nebuvo linkęs į jį išsamiau atsakyti, buvo užduodami tikslinamieji klausimai;
- 2) informacija, galinti identifikuoti informantą ar mokslo ir studijų instituciją, laikoma konfidenciali ir ji naudojama disertacijoje tiek, kiek būtina atskleisti tiriamą reiškinį, todėl analizuojant duomenys buvo koduojami.

Prieš tyrimą disertacijos autorė potencialiems informantams pristatydavo tyrimo esmę bei bendru sutarimu su potencialiu informantu sutardavo interviu laiką ir vietą. Prieš tyrimą ir tyrimo pradžioje disertacijos autorė garantavo informantų anonimiškumą. Visus pirminius tyrimo duomenis saugo disertacijos autorė ir, esant individualiam prašymui, informantas saugo savo interviu transkripciją (informantų, prašiusių atsiųsti jų interviu transkripciją, buvo 2), todėl kitiems asmenims jie yra neprieinami.

Tyrimo duomenų validumą ir patikimumą rodo tai, kad:

- 1) duomenų rinkimo etape buvo pasirinkti informantai, tiesiogiai dalyvaujantys mokslo ir studijų institucijos mokslo politikos formavime ir įgyvendinime. Interviu duomenys buvo įrašyti diktofonu ir saugomi disertacijos autorės sukurtame asmeninio kompiuterio bylų kataloge.
- 2) transkribuojant tekstą, buvo perrašyti visi informanto pasakyti žodžiai; suteikti kodai, leidžiantys atpažinti informantą – mokslo prorektorius [P], fakulteto dekanas [D], katedros vedėjas [K], Doktorantūros / Mokslo skyriaus vadovas [A].

4.2. Tyrimo rezultatai

Šiame disertacijos skyriuje aprašomi gauti tyrimo duomenys, skiriant atskirą poskyrį kiekvienam tyrimo klausimui, o kiekviename poskyryje išanalizuoti duomenys pateikiami pagal valdymo ciklo etapus, einant nuo bendresnės veiklos iki konkretaus veiksmo analizės. Atsižvelgiant į šią duomenų aiškinimo seką, tyrimo rezultatai pateikiami pradedant bendro pobūdžio veiksmis į universiteto strateginę veiklą, strategines nuostatas ir vėliau pereinant į mokslinę veiklą – mokslininkų veiksmus dėstant, vykdant mokslinius tyrimus, dalyvaujant doktorantū-

ros studijų procese, leidybos srityje ir kitose su moksline veikla susijusiose veiklose. Duomenų analizė baigiama institucinių vertybių ir etikos principų, kuriais universitetas grindžia mokslinę veiklą, analize.

4.2.1. Socialinės atsakomybės suvokimas, valdymas ir įgyvendinimas universiteto struktūriniuose padaliniuose

Tyrimo klausimui „Kaip suvokiama, valdoma ir įgyvendinama socialinė atsakomybė universiteto struktūriniuose padaliniuose mokslinės veiklos kontekste?“ atsakyti informantams buvo suformuluoti 7 atviri klausimai, nurodyti disertacijos 4.1 skyriuje. Tyrimo metu gauti duomenys buvo susisteminti pagal valdymo ciklo etapus ir informantų grupes¹⁷, išdėstant tyrimo rezultatų kategorijas duomenų analizės logikos pagrindu.

Informantai teigia, kad universitetai koncentruojasi ties atsakomybės už veiklą įgyvendinimu ir stebėseną. Planavimo etape veiklos menkai siejamos su strateginiais siekiais, todėl daugiau telkiamos pastangos į procesinius veiksmus doktorantūros studijose ir mokslinėje veikloje bei į rezultatų pasiekimą. Tyrimo duomenų analizė rodo fragmentišką planavimą, kurio spragos pasireiškia veiklos vertinimo etape – pasigendama veiklos veiksmingumo ir efektyvumo.

Planavimas. Analizuojant pirmo tyrimo klausimo gautus rezultatus, veiklų planavimo etape vykstantys procesai rodo, kad universiteto numatomos veiklos menkai siejamos su tuo, kokią pridėtinę vertę jos sukurs. Atsakomybės naudos planavimas grindžiamas šiomis veiklomis:

- 1) Įtakos išorinei aplinkai formavimas – „Mes jaučiame atsakomybę – savo vietos ir regionui įtaką ir tam tikrame tarptautiniame kontekste“ [P]. Ekspertinės veiklos įtaka formuojama dalyvaujant įvairių komisijų veikloje ir teisės aktų rengime.
- 2) Atsakomybės už mokslinę veiklą planavimas – „jei tas patvirtintas planas yra paremtas tam tikrais finansais ir jeigu jis nebus įvykdytas, <...> tie klausimai <...> bus svarstomi <...> tai kelia atsakomybę“ [P]. Atsakingumas stiprinamas pagal numanomas pasekmes, todėl atsakomybės nauda kuriama veiklos valdyme.
- 3) Atsakingos veiklos naudos planavimas – „Bet kokia veikla turi turėti <...> atsakomybę, nes nuo tos veiklos bus pačiam žmogui pasitenkinimas, galutinis rezultatas, kuriuo naudosis kiti“ [D]. Atsakomybės nauda kuriama veiklos valdyme.
- 4) Funkcionalumo planavimas teisine prasme – „kai bus patvirtintas [dokumentas], bus aišku, kas ką daro, tai ir automatiškai atsakomybė atsiras didesnė“ [A]. Daroma prielaida, kad dokumentais įteisinta atsakomybė padidins atsakingumą.

Mokslinės veiklos planas pripažįstamas kaip realius išpareigojimus numatanti ir drausminanti priemonė:

„planuojama mažiau ir į [mokslinės veiklos] planą žiūrima su didele atsakomybe <...> yra kolektyvo atsakomybė, nes tas planas susideda iš individualių planų“ [P];

„dėstytojo darbo krūvis susideda iš <...> – studijų procesas, metodinė veikla ir mokslinė veikla <...> už tuos rezultatus <...> ateina finansavimas iš Lietuvos mokslo tarybos“ [D].

Priešingai mokslinės veiklos planavimo naudai, informantai nurodo atsakomybės už kūrybinės veiklos planavimą įgyvendinimo problemas:

„negali planuoti savo kūrybinio proceso, <...> tai <...> negali būti už jį ir atsakingi arba tarkim negali atsakyti už visiškai konkrečius užsibrėžtus rezultatus“ [D];

¹⁷ Išsami pirmo tyrimo klausimo gautų duomenų analizė pagal informantų grupes pateikiama priede Nr. 1.

„Kūrybinės veiklos planavimą mes suprantame kaip priartėjama prie absurdo ribos, už kurios prasideda idiotizmas“ [D].

Šios siužetinės citatos rodo, kad kūrybinis procesas priklauso nuo kūrybos laisvės, kurios ribojimas apsunkina veiklos planavimo veiksmingumą.

Mokslo politikos planavime dalyvauja dėstytojai kartu su katedros vedėju:

„dėstytojai su vedėjais <...> formuoja bendrą universitetinę mokslo politiką“ [K].

Jų dalyvavimas grindžiamas moraline atsakomybe už:

- 1) Ugdyimą – „universiteto darbuotojas ir vadovas yra atsakingi už jaunąją kartą, už jos ugdymą plačiąja prasme“ [K].
- 2) Asmeninę ir profesinę veiklą – „tiek vadovas, tiek dėstytojas turi būti pavyzdys savo <...> asmenine veikla ir turi būti moralūs veiksmai, ir atsakingi visais atžvilgiais“ [K].

Atsižvelgiant į šias pastangas, dėstytojo atsakingo elgesio planavimas vyksta per šiuos veiksmus:

- 1) Pavyzdinį elgesį – „dėstytojas turi būti pavyzdys visais atžvilgiais, ypač dėl savo <...> dėstomo dalyko“ [K].
- 2) Indėlį į universiteto plėtrą – „kiekvienas universiteto darbuotojas ir dėstytojas turi stengtis, kad jo Alma Mater sėkmingai plėtotųsi ir visais atžvilgiais klestėtų“ [K].

Šiuo atveju dėstytojo atsakomybė valdoma per mokslinės veiklos planavimą:

„už mokslinį darbą yra įsipareigojimas, kad parašys kažkiek mokslinių straipsnių, kad sudalyvaus konferencijoje. <...> kažkokios kontrolės ar kažkokio mechanizmo, jeigu dėstytojas neįvykdė, nėra.“ [K].

Indėlis į mokslinę veiklą yra numatomas, tačiau mokslinės veiklos plano nevykdymas nesukelia jokių pasekmių.

Tikslinio finansavimo dydis riboja mokslinės veiklos planavimą:

„[planas] nėra toks labai varžantis <...> [k]adangi yra limituotas finansavimas“ [P].

Tačiau finansavimo šaltinių proporcijos varijavimas strateginiu lygmeniu formuoja didesnius mokslininko, padalinio įsipareigojimus:

„laboratorijos turėtų pačios išsilaikyti iš užsakomųjų veiklų“ [D];

„atskira strateginės veiklos kryptis <...> [susijusi] su tuo, <...> kiek kiekvienas žmogus vidutiniškai sugebės tos mokslinės produkcijos padaryti <...> [padalinių] sukūrimo idėja buvo <...> pragyventi iš mokslo daugiau negu iš studijų ateityje“ [D].

Mokslinės veiklos valdymo planavimo etape įvertinama ankstesnė patirtis, kuri leidžia numatyti rizikas ir imtis atitinkamų prevencinių veiksmų ar sprendimų:

„Daugiau bėdų turbūt būdavo anksčiau, kada chaotiškai gimdavo koks bendras darbas“ [P].

Informantai įvardino mokslinės veiklos planą kaip rizikų valdymo priemonę.

„Per mokslines grupes <...> pavyko įvesti mokslinės veiklos planavimą. <...> Yra įvesta <...> plano kontrolė.“ [P].

Mokslinės veiklos planas leidžia atsakingai planuoti veiklas ir jų rezultatus laiko atžvilgiu, o veiklos plano įgyvendinimo priežiūra sukuria prielaidas prie aktualios situacijos bei, esant poreikiui, sudaro sąlygas imtis prevencinių veiksmų ar sprendimų.

Mokslinės veiklos rezultatų pateikimo būdas skiriasi pagal tikslines grupes, o tai rodo, kad universitetui atsakingai perduoda mokslo žinias visuomenei:

„Mokslo populiarinimo veikla apima daug platesnius visuomenės sluoksnius <...> mokslinė produkcija, kuri orientuota į specialistus, apima siauresnius visuomenės sluoksnius“ [P].

Žurnalui keliami reikalavimai sudaro sąlygas planuoti doktorantų publikacijų kokybės projekcijas:

„siekiama, kad būtų ne tik su svorio koeficientu, bet ir galimai aukštesniu“ [P].

Informantai nurodė strategines veiklas, kurios atspindi socialinę atsakomybę universiteto bendruomenei:

- 1) Neformalios aplinkos kūrimas – „neformali aplinka leidžia pasidžiaugti labiausiai pasižymėjusiais bendruomenės nariais, mokslingiausiai dėstytojais, pasiekusiais kitus darbus ir pan.“ [P], „Nepraeina nė vienas <...> posėdis be gimtadienio, jubiliejaus pasveikinimų, apdovanojimų proga“ [P].
- 2) Vertybių perdavimas pavyzdžiu – „stengiamasi sukurti tokią socialinę aplinką, kad tiek patys darbuotojai <...>, tiek studentai <...> tai išsineštų. Tai mes priskiriame prie misijos – mokyti pavyzdžiu.“ [P].
- 3) Sprendimų priėmimas konsensuso būdu – „Jeigu [problema] buvo plačiai diskutuota visoje universiteto bendruomenėje, <...> tai buvo pažiūrėta atsakingai. <...> Jeigu skubotai būtų tie sprendimai priimami arba mažam rate pačių aukščiausių valdžios vyrų, tai <...> neatsakingai.“ [K], „didžiausia atsakomybė yra išaiškinti ir susitarti su bendruomene <...> jeigu šito susitarimo nėra <...>, šis asmuo <...> yra visiškai atsakingas už padarinius“ [K].

Universiteto socialinės atsakomybės visuomenei įgyvendinimą rodo šios veiklos:

- 1) Universiteto įvaizdžio priemonių kūrimo planavimas – „kaip atrodome, kaip reprezentuojame, kaip dalyvaujame <...> įvairiuose tarptautiniuose projektuose <...> kongresuose mūsų pozicija statistikoje yra aukšta ir pagal tai mes dažnai pasirenkami“ [P]. Pasirinktų universiteto įvaizdžio priemonių taikymas sudaro sąlygas universitetui įgyti pripažinimą.
- 2) Profesionalų rengimo planavimas – „mes atsakingi už tai, kad būtų kokybiškos studijų programos, <...> kad [studentai], įstoję į universitetą, gautų tai, ko tikisi ir taptų gerais savo srities profesionalais“ [D]. Profesionalizmo formavimas siejamas su studijų kokybe ir studentų lūkesčių patenkinimu.
- 3) Rinkos poreikių tenkinimo planavimas – „Pirmiausia, tai per kokybę, o, antra, tai per rezultatus. Mūsų atsakomybės išraiška labiausiai yra tokia <...>, kad pateikiame rinkai reikalingus žmones ir jie atitinka tos rinkos poreikius“ [D]. Universiteto veiklos siejamos su tuo, ką jų rezultatai gali duoti rinkos reikmėms – poreikių patenkinimą.

Šia kryptimi universitetas, planuodamas socialinės atsakomybės, informantų nuomone, pridėtinę vertę, supranta taip:

- 1) Viešinimas – „[studentai] mums tarnauja kaip reklama“ [D].
- 2) Užsakomųjų tyrimų patikėjimas – „Nebuvo tokio atvejo, kad mes būtume pažeidę, kažką neetiškai, kažką paskelbtume ko sakysime, kad neminėsime. <...> todėl mes gauname užsakymus <...> neužsako iš kitų institucijų, kadangi mumis pasitiki“ [D].

Igyvendinimas. Šiame universiteto mokslinės veiklos valdymo etape informantai įvardino šiuos veiklos principus, kuriais grindžiami strateginiai universiteto sprendimai:

- 1) Skaidrumas – „Absoliučiai viskas yra suregistruojama <...> Kai reikia atsiskaityti už septynis metus, tai čia yra toks labai geras dalykas. <...> tokia yra visa mūsų veikla, ir ji yra skaidri.“ [P]. Šis veiklos principas realizuojamas per rašytinius dokumentus, kuriuose fiksuojama informacija, duomenys ir kurie vėliau panaudojami, esant būtinybei.
- 2) Išskirtinumas – „Mes išsiskiriame iš kitų universitetų savo leidybine veikla, kadangi mes esame monopolistai <...> tyrimų srityje.“ [P].
- 3) Profesionalizmas – „atsakomybė yra turėti geriausių dėstytojų tam, kad teikti gerą patirtį studentams. Mes vykdome tokią kadru politiką, kad turėtume geriausių“ [P], „labai svarbu profesionalumas ir atsakomybė prieš tuos, su kuriais ir dėl kurių tenka dirbti“ [A]. Šis veiklos principas pasireiškia tuo, kad geriausiai tampama besimokant iš geriausiųjų.
- 4) Vertybinė orientacija – „finansinis klausimas <...> yra absoliučiai neesminis. <...> Mes turim laiko orientuotis į vertybinius dalykus“ [P]. Universitetui finansavimas yra šalutinis siektinų veiklų veiksnys.
- 5) Tradicijos – „Universitetas yra gan nejaunas, turintis ilgametes tradicijas. <...> atsakomybė perduodama iš kartos į kartą.“ [K]. Šis veiklos principas rodo atsakomybės už veiklą tęstinumą.

Informantai nurodo aukštojo mokslo reformos įtaką universiteto strateginei politikai, kurią reikia pritaikyti prie vidinės universiteto aplinkos:

„aukštojo mokslo reforma mums pakrypo nepalankia kryptimi ir dabar vienas iš pagrindinių mūsų tikslų yra išgyventi“ [D].

Aukštojo mokslo reformos sukeltos diskusijos peraugo į teisminį ginčą. Toks žingsnis rodo, kad universiteto teisinės ir moralinės atsakomybių įgyvendinimas sukėlė atsakomybės viršenybės konfliktą:

„kai Konstitucinis teismas priėmė sprendimą, tada pasirodė <...> kad tie kiti universitetai vykdė įstatymą ir nusižengė Konstitucijai“ [K].

Tai, kaip universitetai siekia strateginių sprendimų įgyvendinimo, rodo šie mokslinės veiklos valdymo veiksmai:

- 1) Mokslininko siūlymų įgyvendinimas – „Nors mokslininkai iškelia [idėją], egzistuoja tam tikra kontrolė, tam turi pritarti Senatas.“ [P]. Mokslininkai įtraukiami į sprendimų priėmimą kaip sprendimo alternatyvų sumanytojai. Kiekvienas gali išsakyti savo siūlymus.
- 2) Savarankiškas padalinio sprendimo įgyvendinimas – „Mes nenustatome, kas turi būti – vyriausiasis ar vyresnysis mokslininkas, [organizacinis darinys] pats sprendžia.“ [P]. Padaliniui suteikiama sprendimo laisvė ir atsakomybė.
- 3) Mokslinės veiklos konkurencingumo įgyvendinimas – „Universitete egzistuoja visa eilė mokslo mini konkursų <...>. Truputį tokią konkurencinę aplinką kelia“ [P]. Šis universiteto veiksmas siejamas su profesionalizmo skatinimu.
- 4) Veiklos vertinimo įgyvendinimas – „tose ekspertų grupėse [padaliniai] deleguoja savo atstovus, nes <...> kad nesakytų taip, kad suskaičiavo rektoratas ar Mokslo skyrius, viršininkai ar kad mes nieko nežinom“ [P]. Šis universiteto veiksmas siejamas su veiklos skaidrumu per suinteresuotųjų šalių įtraukimą.
- 5) Rezultatyvios mokslinės veiklos įgyvendinimas – „sistemą įvedinėjam <...> tai nėra gerai, bet <...> dėl institucinio vertinimo <...> reikia publikacijų“ [P]. Mokslinė veikla plėtojama dėl formalių reikalavimų.

- 6) Skatinimo sistemos įgyvendinimas – „Jeigu nebūtų reikalavimų, jis galėtų ir užmiršti, kad reikia daryti tyrimus, <...> straipsnius rašyti ir publikuoti, <...> dalyvauti konferencijose. Tai čia tos dvasios palaikymui.“ [K]. Skatinimo sistemos įvedimas siejamas su mokslinės veiklos valdymu per atskaitomybę.
- 7) Publikacijų kiekybinių reikalavimų įgyvendinimas – „kuo didesnis publikacijų skaičius, tuo silpnesnė kokybė, [bet] ne visada“ [K]. Šis universiteto veiksmas siejamas su profesionalizmo formavimu.
- 8) Publikacijų kokybinių reikalavimų įgyvendinimas – „kai turi gerą, naujovišką, modernią įrangą, tų publikacijų galima ir daugiau parašyti. <...> padalinys, kuris turi mažiau tos įrangos, jis gali mažiau rašyti publikacijų, bet nereiškia, kad jos bus kokybiškos“ [K], „praktiškai visus straipsnius verčia vertėjai, nes neužtenka <...> vidutinio anglų kalbos žinių lygio, kad parašytum tinkamai straipsni“ [K]. Šie universiteto veiksmai siejami su įrangos atnaujinimo ir taisyklingos anglų kalbos vartojimo nauda išpareigojimų vykdymui.
- 9) Universiteto reprezentavimo įgyvendinimas – „Jeigu aš kažkur esu, tai aš [instituciją] ir atstovauju, kad institucijos vardas būtų aukštam lygyje.“ [A]. Šis universiteto veiksmas siejamas su atstovavimo universiteto vardu pridėtinės vertės kūrimu – reputacijos formavimu ir palaikymu.

Informantų teigimu, universiteto autonomija įgyvendinama mokslinės veiklos valdyme pagal tai, kiek tos autonomijos suteikiama:

„šiek tiek pas mus autonomijos yra mažiau. <...> [valstybės valdžios institucija] mums didesnę įtaką daro <...> tvirtina pagrindines mokslinių darbų kryptis ir dar kai kurias svarbesnes temas“ [D].

Doktorantūros studijas administruojantys padaliniai¹⁸ (toliau – administracija) savo atsakomybėmis įvardina šias veiklas:

„atsakomybę dėl universiteto mokslinės veiklos kokybės <...>, dėl mokslinės veiklos vystymo, siejant ją su universiteto misija, vizija, strateginėmis nuostatomis, planais“ [A];
 „atsakomybė už universiteto konkurencingumą, o [padalinys] turi šituo rūpintis ir rūpinasi. Atsakomybė prieš visus, kurie dirba“ [A];
 „Visais atžvilgiais <...> suvedama į kokybę <...> atsakomybės dalis savotiškai tenka ir man“ [A];
 „atsakomybė prieš save patį, prieš savo kolegas“ [A];
 „esi atsakingas prieš savo kolegas <...> užduoties atlikimo požiūriu – kad nepavestum kolegos“ [A];
 „atsakomybė prieš akademinę visuomenę (bendraja prasme), kurioje tu dirbi, už tą savo institucijos reputaciją išorine prasme“ [A];
 „mūsų funkcija yra <...> padėti mokslininkams vykdyt mokslinius darbus, sudaryti palankią terpę kiek galima ir suteikti visokeriopą pagalbą“ [A];
 „tiesiogiai esame susieti su mokslininkų veikla... betarpiškai. <...> indėlis yra tiesioginis administracine prasme“ [A].

Administracijos atsakomybė įgyvendinama pagal universiteto organizacinės kultūros keiliamus reikalavimus:

- 1) Darbo aplinkai – „save suvokti kaip institucijoje bendruomenės narys <...> turi iš savęs reikalauti tai, ką reikalauja ta aplinka, kurioje dirbi“ [A].
- 2) Neformaliai aplinkai – „Jeigu aš dirbu šioje institucijoje, aš jaučiu atsakomybę būdama ir neformalioje aplinkoje“ [A].

¹⁸ Universitetuose doktorantūros studijas administruojantys padaliniai vadinami skirtingai. Pavyzdžiui, Mokslo skyrius, Mokslo centras, Doktorantūros skyrius ir pan.

Analizuojant doktorantūros studijų proceso veiklas, išryškėja šios administravimo veiklos:

1) Bendravimas su pretendentu į doktorantūrą	„nuo <...> bendravimo su pretendentu į doktorantūrą, vėliau dalyvavimas, organizavimas priėmimo proceso, bendravimas su doktorantu per visą jo studijų laikotarpį iki disertacijos baigimo, gynimo“ [A]
2) Priėmimo proceso organizavimas	
3) Bendravimas su doktorantu	
4) Disertacijos gynimo organizavimas	
5) Dokumentų, susijusių su doktorantūros studijų procesu, rengimas	„doktorantūros procese yra dalyvavimas ir rengiant [su] doktorantūros studijų procesu susijusius dokumentus“ [A]
6) Informavimas apie doktorantūros studijų procesą reglamentuojančius dokumentus	„tais dokumentais <...> informuoti savo klientus <...> ir kartu tikrintis, ar jie supranta ir ar jie vykdo tai, ką reikia“ [A]
7) Dokumentų nuostatų aiškinimas ir vykdymo kontrolė	
8) Priimtų doktorantų integravimas	„Kai įvyksta naujas doktorantų priėmimas, mes darome tokį įžanginį susitikimą. <...> Kaip vaikams.“ [A]
9) Informavimas apie studijų kokybę užtikrinančius etapus	„Išsiunčiame pranešimą dekanams, mokslo prodekanams rekomenduodami neeilinę atestaciją.“ [A]
10) Doktorantūros kiekybinių reikalavimų įgyvendinimas	„nustatome patys doktorantų skaičių ir tokiu būdu mažiname studijų kainą, o dar sulaukiame kritikos, kad mūsų studentų ir doktorantų skaičiaus santykis mažėja Europoje. Tokiu būdu universitetas augina doktorantų skaičių“ [A]

Šis veiklų spektras rodo, kad administracija vykdo konsultavimo, koordinavimo ir organizavimo funkcijas, o tinkamas šių funkcijų įgyvendinimas veda link studijų proceso rezultatyvumo:

„Gerai sustyguotas studijų procesas duoda gerą rezultatą.“ [A].

Administracijos atsakomybė mokslinėje veikloje pasireiškia per mokslinių tyrimų projektų vadybą:

„Su mokslinių tyrimų projektų vadyba <...> – informacijos paieška, <...> sklaida, kontaktas su potencialiais mokslininkais, kuriems aktuali būtų surasta informacija, pagalba jiems rengiant dokumentus ir vėliau dalyvavimas tarpinių ir galutinių ataskaitų rengime“ [A].

Administracija daro įtaką mokslinės veiklos kokybei, koordinuodama kasdienės savo veiklas:

„kasdienė mūsų veikla yra susieta su tuo darbu, kurį privalai atlikti ir nuo to, kaip jį atlieki. Nuo to priklauso kokia terpė mokslui vykdyti yra organizuojama“ [A].

Doktorantūros studijose universiteto socialinė atsakomybė siejama su profesionalizmu:

„mes finansuojame doktorantų projektus jų doktorantūros tematika <...> tokiu būdu yra ugdomos ir perkeliamosios kvalifikacijos, kad jie mokosi rengti projektus. <...> yra <...> doktorantų konferencija. Jie skaito žodinius pranešimus <...> Stengiamasi, kad būtų pristatymo įgūdžiai: kalbėti, diskutuoti.“ [P].

Doktorantų profesionalizmas formuojamas per mokslinių tyrimų kokybę skatinančius veiksmus. Taip pat, informantų teigimu, universitetai vykdo doktorantūros procesų priežiūrą, vertindami doktoranto ir mokslinio vadovo pastangas:

„Jeigu nepraeina pro komisiją, tada ir iškyla atsakomybės klausimas, ar tai yra kaltas vadovas, ar čia beviltiškas doktorantas arba jis yra tinginys.“ [P].

Studijų ir mokslinės veiklos procesų metu atliekamos veiklos ir veiksmai paaiškina tai, dėl ko universitetai juos daro:

- 1) Visuomenės poreikių įgyvendinimas – „Mes rengiam doktorantus kaip aukščiausios kvalifikacijos specialistus visuomenės reikmėms“ [P].
- 2) Atskaitingumo visuomenei įgyvendinimas – „Prieš visuomenę atsiskaitome parengdami metines ataskaitas. <...> Jos yra informaciniame biuletenyje, <...> yra prieinamos internete ir jos išdalijamos (išsiunčiamos į ministeriją, toliau kam reikia ir įdomu).“ [P].
- 3) Studijų ir mokslo kokybės vienovės įgyvendinimas – „universiteto misija yra tas mūsų bendruomenės, visuomenės švietimas, bet tai <...> labai glaudžiai susiję su studijų ir mokslo kokybe. <...> mes galime atlikti funkcijas gerai tam viešajam interesui. <...> tolimesnė universiteto funkcija yra švietėjiška, bet <...> jos bazę sudaro <...> studijų kokybė ir mokslo kokybė.“ [P].
- 4) Darbo rinkos poreikių įgyvendinimas – „Tuo mes ir skiriamės turbūt nuo kitų, kad paruošime menininką, kuris tinka įvairiausioms pasaulio to meno pozicijoms.“ [P].
- 5) Finansinio mokslininko veiklos rezultatų skatinimo įgyvendinimas – „Yra premijuojami metus geriausias mokslininkų [dešimtukas]. <...> Tai jau yra ir materialinė motyvacija rengti kokybiškas publikacijas.“ [P].
- 6) Dėstytojo išorinės veiklos rezultatų įgyvendinimas – „ekspertinė mūsų dėstytojų veikla. <...> mes pasisemiam tam tikros patirties ir praplečiam savo akiratį, pritaikydami studijų procesui tą, ką mes gauname iš pašalies“ [K].

Analizuojant mokslinės veiklos planavimo ir vertinimo santykį, išryškėja veiklos rezultatyvumo vertinimo aplinkybės ir pasekmės:

„Planavimo mechanizmas nėra toks reglamentuotas, koks yra reglamentuotas atsiskaitymas. Kai [padaliniai] atsiskaito, suvedame rezultatus, už kuriuos jie gauna lėšas.“ [P].

Mokslinės veiklos planavimas yra lankstesnis, tačiau atskaitingumas yra sudėtingesnis. Šiuo atveju padaliniai suteikiama atsakomybė už procesų valdymą, lėšų paskirstymą. Tuo tarpu kūrybinės veiklos įgyvendinime atsakomybė laikoma veiklą ribojančiu veiksniumi:

„Ta kūrybinė iniciatyva, kartais bandant pasiūlyti atsakyti už savo veiksmus, yra laikoma kaip suvaržymas“ [D].

Atsakomybei formuoti padeda tinkamai atliekami šie veiksmai:

- 1) Personalo atranka – „Tai tikrai žmonės, kurie čia dirba, supranta ir, esant reikalui, tikrai tas funkcijas atlieka <...> nė vienas dėstytojas niekada neateina į [universitetą] dėstyti to, kuo neužsiima“ [D].
- 2) Asmens kompetencijų panaudojimas – „reikia išnaudoti žmogų ten, kur jis gali daugiausiai padaryti“ [D].

Toks požiūris į personalo valdymą prisideda prie vieno iš veiklos principų – profesionalizmo – įgyvendinimo. Be to, dėl mažų išteklių universitetai pasitelkia žmogiškuosius išteklius iš kitų institucijų tam, kad užtikrintų doktorantų lūkesčius:

„mes dar esame susieti tiesiogiai su kitom mokslu institucijom, kadangi mes vien savo resursais, savo profesūra neapsiribojame“ [A].

Mokslinėje veikloje etika pasireiškia per šiuos aspektus: plagijavimas, gausus savęs citavimas, svetimų mokslo darbų savinimas, citavimo nekorektiškumas, nuorodos į šaltinius nenaudojimas. Informantai įžvelgia mokslinės veiklos etiškumo problemas, atliekant šiuos veiksmus:

- 1) Dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose – „Visos mokslinės temos <...> vyksta per konkursą. <...> siaura specialybė, mes vienas kitą pažįstam. Klausimas iškyla, ar etiška eiti į konkursą, jei žinai, kad ne tu tą tyrimą užsakai, o <...> kolega iš [kitos institucijos]. <...> Viskas išeina iš tų viešųjų pirkimų.“ [D].
- 2) Etikos komiteto įtraukimas – „etiniai dalykai kartais mums pakiša koją <...>. Net nežinome, kaip tą valdyti, nes kai kurie garsūs kolegos <...> pasako, kad Etikos komitetai – tai pagrindiniai [atitinkamo] mokslo priešai.“ [D].
- 3) Asmenų duomenų apsauga – „mes su etika peržengiam ribas, nes su ta duomenų apsauga, ta teise likti nežinomu, neįvardintu – mes stabdom <...> tyrimus“ [D].
- 4) Duomenų prieinamumas – „labai daug bėdų turim su tokiais griežtais įstatymais, reglamentuojančiais žmogaus įtraukimą į populiacinius tyrimus <...> mokslininkams [duomenys] turėtų būti labiau prieinami“ [D].
- 5) Pasirinkimo laisvės įgyvendinimas – „Mūsų universiteto žmonių laisvė yra tame, kad jis turi galimybę rinktis <...>, o ne dalyvauti kažkieno parengtose sferose.“ [D]. Pasirinkimo laisvė ne visuomet realizuojama, o tai reiškia, kad mokslininkai derinasi prie institucinės mokslo politikos – „šalia <...> pagrindinės [mokslinių tyrimų] temos mūsų mokslininkai [tiria] pagal savo pomėgį, specifiką“ [D], „bendros universiteto gairės uždeda tam tikrą „apynasrį“ dėstytojams renkantis savo mokslines veiklos sritis“ [K].
- 6) Tyrimo rezultatų viešinimo politikos įgyvendinimas – „Gautus rezultatus publikuoti galime, bet <...> ne viską.“ [D].
- 7) Autorinių teisių įgyvendinimas – „mes turime reikalą su autorinėm teisėm. <...> naudojimosi šaltiniais yra vienos sąlygos, o naudojimosi mokslo darbais – kitos“ [A].

Meno veikloje etiškumo problemos kyla dėl identiteto pasirinkimo:

„Etiniai dalykai iškyla tuomet, kai eina kalba apie [išraiškos] orientaciją: ar [išraiška] orientuota į lietuviškumą pačia plačiausia prasme, ar [išraiška] orientuota į tarptautiškumą.“ [D].

Universiteto socialinės atsakomybės įgyvendinimą mokslinėje veikloje riboja mokslinio tyrimo rezultatų panaudojimo perspektyvos:

„tas idėjas, tas pačias naujausias technologijas, jeigu [įmonės] pajėgios jas užsakyti, užsako, bet nėra ant tiek pajėgios užsakyti, kad galėtų <...> mokslininkus samdyti ir kažkokį klausimą išspręsti <...> jų įmonė“ [D].

Universiteto socialinės atsakomybės įgyvendinimą bendruomenei skatina šios veiklos:

- 1) Studijų ir mokslo vienovės įgyvendinimas – „jeigu tu [dėstytojas] žiūri atsakingai, <...> domiesi tos srities moksliniais tyrimais, tai pats tobulėji, gali perduoti daugiau naudingų žinių iš tos srities ir studentams“ [D].

- 2) Universiteto misijos ugdyti įgyvendinimas – „Į žmogų. <...> Mes tam čia ir sėdim, kad mes atiduotume savo žinias ir orientuotumės į studentą. <...> Juk ir pačio universiteto priedermė – ugdyti kitus žmones. <...> viskas orientuota į studentus“ [K].

Universiteto socialinės atsakomybės visuomenei įgyvendinimas varijuoja pagal tai, koks mokslinės veiklos veiksmo rezultatas planuojamas:

„kai sklaida vyksta, tai tuomet jau galima kažkiek įtraukti ir turėti santykių su visuomene, bet tol, kol vyksta tyrimas – <...> kaip respondentai, žmonės iš visuomenės, susiję su tais dalykais, kurie yra tyrinėjami <...> nebūtinai mokslo aspektu“ [A].

Taip pat universiteto socialinė atsakomybė visuomenei pasireiškia per tai, į ką nukreiptas poveikis:

„kultūros atžvilgiu universiteto dalyvavimas, poveikis regionui, Lietuvai, ekologinis aspektas svarbus, socialinis labai svarbus, ekonominis“ [A];

„bendra universiteto nuostata <...> yra į tokį labai svarbų Lietuvos piliečio, žmogaus, pasaulio piliečio formavimą“ [A].

Nepaisant socialinės atsakomybės įgyvendinimą ribojančių veiksnių, informantai akcentuoja, kad Lietuvoje įgyvendinama moksliniais tyrimais grįsta politika:

„jaučiam atsakomybę už tai, ką mes rašom apie Lietuvą <...> Lietuvos vietiniam lygmenyje nuo mūsų mokslinių tyrimų rezultatų labai priklauso [atitinkamos] politikos plėtra“ [D].

Stebėseną. Tyrimo rezultatai rodo, kad universiteto atsakomybės prigimtis yra tiesiogiai siejama su darbuotojų atsakomybe, nes universitetas nėra gyva asmenybė:

„universitetas <...> yra metaforiškai atsakingas kaip bendras mūsų susirinkimas, <...> kaip institucijos padaliniai“ [K];

„individo atsakomybė institucijai <...> negali būti“ [K].

Universiteto ir darbuotojų atsakomybės atskiriamos per šiuos veiksnius:

- 1) Moralinės atsakomybės ir įsipareigojimų pusiausvyrą – „Darbuotojai <...> turi tam tikrus kategorinius imperatyvus, kurie nesutampa su institucijos įsipareigojimais“ [K].
- 2) Teisinių reguliavimą – „Jeigu [normatyvai] viršija įstatymo nustatytas ribas, kaltas ne [universitetas], o kalta bendruomenė.“ [K].

Asmens moralinės ir teisinės atsakomybės už veiklą įgyvendinamos per sprendimų priėmimą:

„individas <...> privalo pats priimti sprendimą <...> , kad jis nevykdys kažkokio institucinio įpareigojimo, ir tik todėl <...> ta institucija veiks sėkmingai“ [K].

Informantų nuomone, universiteto kokybės kultūra pasižymi žymiu biurokратиškumu:

„Yra didelis biurokratizmas. Trijų aukštų <...> kokybę užtikrinantys <...> Čia dar tas lietuviškas elementas. Plius, dar tas [profesinis]“ [P].

Universiteto kultūra formuojama per dvi prieštaringas dimensijas – paklusnumą ir akademinę laisvę, kurios yra suderinamos:

„Mes susiduriame su dviem kultūrinėmis grupėmis <...> Vieni yra orientuoti į įsakymų vykdymą <...> Yra akademinė laisvė <...>, kur yra nesvarbu hierarchija, nesvarbu, kas tu toks, bet svarbu, kokią tu vietą užimi pagal savo žinias, išmintį <...>. Tos dvi sistemos visą laiką viena šalia kitos gyvena.“ [P].

Šis suderinamumas netaikomas kūrybinei veiklai, kurioje išskyla asmeninių vertybių perkėlimo į atsakomybę klausimas:

„[menininkų] kūryba nėra savitikslių. Didžioji [menininkų] dalis yra angažuoti <...> vertybine prasme <...>. Jie kurdami kažką, deklaruoja kažkokias vertybes. <...> Teigdami kažką, jie lyg ir prisiima atsakomybės dalį už tai, kas vyksta“ [D].

Atsakomybė gretinama ir su asmeniniais tikslais, o tai rodo, kad būti atsakingam yra naudinga:

„tokia atsakomybė – kiek tu pasieki, tiek turi“ [D].

Informantai išskiria kolektyvinę atsakomybę mokslinėje veikloje:

„Kolektyvinė atsakomybė moksle yra <...> kaip rezultatas, <...> nes vienas ne visuomet gali atsakyti už tuos visus rezultatus.“ [D].

Kolektyvinė atsakomybė suponuoja mintį, kad už rezultatą visi atsako lygiomis dalimis. Stebint universiteto strateginius veiksmus, pastebimas atsakomybės formavimas už veiklą ir jos pasekmes, atitinkamai už rezultatą ir poveikį:

„Iš vienos pusės, už tai, ką darai – <...> kokybė, laiku padarymas. Kita vertus, atsakomybė yra tai, kad atsakai už savo padarytus veiksmus“ [P].

Informantai pabrėžia, kad universitetai deda vis daugiau pastangų, siekiant įteisinti mokslinės veiklos etikos normas:

„Anksčiau pakakdavo nerašytų taisyklių. Dabar vis labiau stengiamasi <...> formalizuoti.“ [P].

Priešingai etikos institucionalizavimo procesams, pastebimas universiteto mokslo politikos lankstumas:

„[mokslo politika] <...> nėra privaloma, tai tik pageidaujamos gairės“ [K].

Taip pat pastebima, kad universitetai formaliai įgyvendina išorinio vertinimo reikalavimus:

„Dabar MOSTA vertina. Mes žiūrim, kad atitiktume tuos parametrus.“ [P].

Mokslinės veiklos finansavimo skyrimo tvarkos pakeitimas universitete sudaro sąlygas mokslininko skatinimui už veiklos rezultatus, formuotis mokslinių kompetencijų branduoliams:

„pereiname į tą grant'inį finansavimą. <...> Geriausios grupės užsitikrina galimybes dirbti.“ [P].

Priešingai informantai pasisako dėl nacionalinės mokslinės veiklos finansavimo skyrimo praktikos, kuri rodo, kad Lietuvoje įgyvendinama mokslo politika menkai siejama su galimu socialiniu mokslinių tyrimų poveikiu:

„Lietuvoje, Lietuvos mokslo taryboje ir net universitetuose nėra mokslo politikos. <...> įvairių komisijų darbas turi būti ne tik paskirstyti pinigais tiems, kas yra geriausi, bet ir žiūrėti į visumą ten, kur trūksta, įvertinti, kuri tema Lietuvai yra reikalinga.“ [P].

Doktorantūros studijoms kaip trečiajai studijų pakopai yra būdingi mokslinės veiklos elementai – mokslinio darbo parengimas, mokslinio tyrimo atlikimas, mokslo žinių įgijimas dalyvaujant mokslo renginiuose, skaitant pranešimus, mobilumas. Finansavimo užtikrinimas doktorantui laikomas siekiamybe, padedančia didinti doktoranto veiklos efektyvumą:

„Doktorantas neturi blaškytis dėl finansavimo paieškos, nes jis dar turi straipsnius parengti, vykdyti tyrimą“ [A].

Doktoranto mokslinės veiklos brandos formavimo etape dalyvauja nemažai doktorantūros studijų proceso dalyvių. Tai rodo, kad doktorantūros studijose yra susiformavusi daugiašalė atsakomybė. Nepaisant šio kompleksinio mechanizmo atsakomybei užtikrinti, doktorantūros studijose informantai akcentuoja mokslinio vadovavimo ir katedros atsakomybės problemas. Jie pabrėžia, kad moksliniai vadovai prisiima įsipareigojimus, kurie nacionaliniu mastu yra įteisingi¹⁹, tačiau jų valdymas trikdo doktorantūros studijų kokybės užtikrinimą:

„būna, kad vadovas prisiima doktorantų pas mus, kitur doktorantūrai vadovauja, paskui nepatrukia, tada mes kalbamės su doktorantais tarpusavyje ir pasižiūrim, ar gal vadovas turėtų parodyti, kokie jo rezultatai, gal jis per daug užsiėmęs“ [P].

Neatsakingą mokslinį vadovavimą apibūdina šie veiksmi:

- 1) Įsitraukimo mastas – „atsakomybės trūksta apskritai, ypač iš [mokslinių] vadovų ir padalinių, ir tas doktorantas kartais įmetamas lyg ir į solidžią terpę, bet jis dirba pats su savimi <...>, vadovas jį pamato per atestaciją pagalbos prasme“ [A].
- 2) Asmenybės tipas – „Būna atvejų, kai doktorantai atsako vadovo <...> dėl jo sudėtingo būdo“ [A].
- 3) Tiesioginis ryšys su doktorantūros studijomis – „[doktorantams] nelabai patinka, kai [moksliniai] vadovai jais papiktnaudžiauja savo darbams, pasiunčia kažkur; kai daro tyrimą, turi daryti juodžiausią darbą; kai rengia straipsnį, tai būtinai turi prirašyti jo pavardę“ [A].

Šalia neatsakingos mokslinio vadovo veiklos pastebimi ir etiniai pažeidimai:

„kartais turbūt neetiška temos vadovui ar kitam dėstytojui tų mokslinių rezultatų sklaidoje pasirašyti savo pavarde“ [D].

Tokie etiniai pažeidimai signalizuoja nesąžiningą mokslinę veiklą, kuriai būdingi tokie veiksmi kaip mokslinių idėjų pasisavinimas, duomenų nusirašinėjimas ir klastojimas, citavi-

¹⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarimo Nr. 897 „Dėl mokslo doktorantūros nuostatų patvirtinimo“ 16 punktą nustato, kad doktoranto vadovas vienu metu gali vadovauti ne daugiau kaip 5 doktorantams, o Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimo Nr. 2100 „Dėl meno doktorantūros nuostatų patvirtinimo“ 25 punktą nustato, kad doktoranto vadovas vienu metu gali vadovauti ne daugiau kaip 4 doktorantams.

mo nekorektiškumas, tų pačių straipsnių spausdinimas skirtinguose mokslo leidiniuose. Šiuo atveju susiduria dvi normos – etinės ir teisės:

„plagijavimas arba koks nors idėjų perkėlimas, arba sugebėjimas išrėkti garsiau už tą, kuris sugalvojo <...> [a]rba nusavinimas intelektualinės nuosavybės <...> tai yra ne tik etikos reikalas, bet jau ir teisės reikalas“ [D].

Etikos normų įtvirtinimas teisės normomis rodo etikos institucionalizavimo procesus.

Universitetai yra pasyvūs mokslinio vadovavimo atsakomybės stebėsenoje, nors ir suvokia mokslinio vadovo įsipareigojimų nevykdymo pasekmes:

„daugiau kokios atsakomybės, jeigu tavo doktorantas neapsigynė, nei finansinės, nei moralinės“ [P];
„mes stengiamės niekada nespausti vadovo, jeigu žmogus tiesiog negali apsiginti arba būna tas kelias užkertamas iki gynimo, ir būna atskirų atvejų, kad vos apsigina“ [P].

Pastebimos katedros pastangos įtraukti doktorantą į kasdienę veiklą, tačiau jos tampa pilnavertėmis tik tuomet, kai abi – katedra ir doktorantas – suinteresuotosios šalys aktyviai dalyvauja:

„katedros iš esmės daugiau bando įjungti doktorantą į pedagoginį, mokslinį ar kažkokį darbą, bet tikros atsakomybės jos kaip ir nepriima“ [P];

„būna, <...> kad katedrai iš viso to doktoranto nereikėjo, tada viskas vyksta Doktorantūros komiteto ir vadovo aplinkoje“ [P];

„Kitos katedros labai rimtai žiūri į darbą, į tuos doktorantus, patiki jiems kažkokias svarbias veiklas.“ [P];

„padalinys turi sudaryti [doktorantui] mokslinę aplinką, jis turi būti su savo tematika integruotas į tą [padalinio] aplinką, turi būti jam užtikrintas finansavimas, infrastruktūra“ [A].

Tyrimo duomenys rodo, kad doktorantų įtraukimas į katedros mokslinę aplinką yra fragmentiškas. Be to, padalinių etiškos veiklos stebėseną rodo, kad padalinio vadovas susiduria su etiniu sprendimų priėmimu doktorantūroje:

„Mažų dalykėlių pasigirsta, kodėl kažkokią discipliną atidavė vienam doktorantui (pvz., vesti laboratorinius darbus), o ne kitam.“ [D].

Doktorantų mokslinės veiklos etikos stebėsenai yra sukurta procedūra, įgyvendinama per etikos komitetą:

„doktorantai tam, kad galėtų vykdyti savo <...> tyrimus, jie privalo gauti [etikos komiteto] leidimą“ [A].

Ši procedūra taikoma tik tam tikros mokslo krypties doktorantams.

Vykdamas doktorantūros studijų proceso dalyvių veiksmų stebėseną, informantai pažymi, kad doktorantūros studijų proceso dalyvių atsakingumui užtikrinti trūksta drausminimo mechanizmų:

„[Doktorantūros studijų proceso dalyvių] apibrėžtos funkcijos, tačiau nenumatyta baudmės už neatsakingumą.“ [A].

Tačiau atskiri padaliniai įveda taisykles, siekiant veiklos rezultatyvumo ir kokybės:

„kai kurie padaliniai yra įsivedę savo taisykles <...> [t]ai neblogas akstinas geriau dirbti“ [A].

Analizuojant mokslinio tyrimo etiškumo problemas, pastebime, kad mokslo etika veikia kaip kritinė riba tarp to, kas yra ir nėra etiška:

„mokslas, kaip ir kūryba, yra ties etikos <...> riba. <...> padaromi atradimai, kada mokslininkas nežino, ar tai sukels blogas <...> ar geras pasekmes“ [K].

Informantų nuomone, veiksmai, padedantys kurti pridėtinę vertę, yra šie:

- 1) Mokslinių mainų santykių įgyvendinimas – „užsakovas yra ranka pasiekiamas, ir tie patys vakarykščiai užsakovai šiandien pas mus dirba“ [P]. Universiteto ir užsakovo santykiai rodo, kad patirtis yra įgyjamos ir jomis dalinamasi priklausomai nuo suinteresuotosios šalies vaidmens atitinkamame bendradarbiavimo etape.
- 2) Studijų ir mokslo vienovės įgyvendinimas – „mokslinė veikla <...> turi būti susijusi su to dėstytojo studijomis, ką jis dėsto ir tokiu atveju gali duoti naujausias žinias studentams“ [D], „dirbant su studentais, [dėstytojas] turi pateikti naujausias žinias. Žinių variklis yra mokslas.“ [K]. Mokslo žinių perdavimas studijų procese rodo, kad tyrėjo profesionalumas turi būti nuolat palaikomas.
- 3) Viešinio įgyvendinimas per dėstytojo mokslo žinių sklaidą – „universiteto konferencijos <...> šiek tiek praplečia ribas <...> pagilina žinias ir kompetencijas pačių dėstytojų <...> šiek tiek viešina universitetą“ [K]. Mokslo žinių sklaida kuria pridėtinę vertę universiteto vardui.

Tuo tarpu neetiškas elgesys ne tik nekuria pridėtinės vertės, bet ir diskredituoja universiteto vardą:

„mūsų akademinėje bendruomenėje [plagijatas] turi atgarsį ir jis turi įtakos mums visiems. Visi pergyvename <...>. Tai <...> universiteto reputacijos pažeidimas ir menkinimas“ [A].

Etinio pažeidimo poveikis universiteto reputacijai taip pat atsiskleidžia, kai asmuo pervertina savo kompetencijas:

„žmonės pasielgia kartais neetiškai, papildami ne į savo vežėčias“ [D].

Asmens socialinę atsakomybę rodo šie veiksmai:

- 1) Asmens atsakingų sprendimų įgyvendinimas – „Asmuo visados pakliūna į tą pačią apsisprendimo situaciją dėl institucijos raidos ir jis visais atvejais liks atsakingas <...> prieš žmones dėl to, kad vykdė arba nevykdė šito veiksmo“ [K].
- 2) Teisingumo įgyvendinimas per komunikacinius procesus – „Jeigu tu nepasakai ko nors, tu mažiau pakenki negu pasakai ką nors. <...> nepranešus, tai nesukels konflikto kurį laiką ir ta problema bus išspręsta <...>. Teisingumas turi visada būti atviras.“ [K].

Asmens negatyvioji atsakomybės pusė pasireiškia:

- 1) Priimant sprendimus – „dažniausiai iškyla būtent negatyvios atsakomybės problema, kai žmogus yra kaltas <...> nepriklausomai nuo to, ar priimti sprendimai buvo geri ar blogi“ [K].
- 2) Komunikuojant – „posakis, kad „sakysiu tiesą ir tik tiesą“ yra klaidinantis todėl, kad jūs visai nesirūpinate, <...> kaip jūsų žodžius girdi kiti asmenys ir juos interpretuoja“ [K].

Asmens atsakomybės pozityvumo ir negatyvumo ribinis santykis pasireiškia per tuos pačius veiksmus – sprendimų priėmimą ir komunikacinius procesus.

Informantų nuomone, ir sprendimai formuoja normas:

„kai kada pavyksta <...> sprendimus apibendrinti ir paversti normomis“ [K].

Tai, kad sprendimai virsta normomis, yra retas reiškinys.

Vertinimas. Veiklos vertinimo etape mažas dėmesys skiriamas mokslinei veiklai. Daugiau koncentruojamasi į veiklos vertinimo rezultatą negu į tai, ką veiklos vertinimas duoda strateginės veiklos plėtotei. Ši reiškinį informantai paaiškina tuo, kad mokslinės veiklos rezultatyvumas įgyvendinamas pagal institucinius poreikius:

„Mes esam mokslinėje veikloje truputėlį archaiški ir tai nėra labai gerai, bet mus labai mažai pasiekė tas procesas – orientavimasis į masiškumą ir masinę produkciją.“ [P].

Analizuojant veiklos planavimo ir įgyvendinimo vertinimą katedros lygmenyje, pastebimas katedrų atsakomybės diferencijavimas:

„Katedrų planai ne visuomet yra konkretūs. Taip susitariam. Tačiau tie mokslo padaliniai, kurie yra konkrečiai suinteresuoti, pateikia savo metinius planus ir jie išipareigoja ir paskui metų pabaigoje atsiškaito.“ [P].

Analizuojant, kaip vertinama asmens atsakomybė, išryškėja vertybių ir atsakomybės santykis, kurį sunku valdyti:

„ne viską galima <...> atsakomybe išmatuoti, tai čia ir kiekvieno sąžinės reikalas“ [D].

Tai taip pat rodo ir dekanas atsakomybės apimtį neapibrėžtumas:

„Dekanas atsako už viską, net ir už tai, už ką neatsako“ [D].

Informantai taip pat akcentuoja funkcijos ir atsakomybės santykį, kurį vertina kaip tapačius reiškinius:

„jeigu yra funkcija, tai tu už ją ir atsakai, todėl sunku atskirti funkciją nuo atsakomybės“ [A].

Vertinant asmens atsakomybę, mokslininko etinę atsakomybę rodo aplinkybės, sudarančios terpę priimti sprendimą:

„egzistuoja <...> aprašyti etikos atvejai <...> [t]aip pat egzistuoja <...> neaprašyti atvejai, kada [mokslininkas turi] pats apsispręsti“ [K].

Dėstytojo atsakomybė valdoma skirtingai, o tai priklauso nuo proceso paskirties – studijų ar mokslinės veiklos:

„Jeigu dėstytojas paskaitų neskaitė, tai <...> pasiskųs studentai ar kitaip sužinos vadovybė <...>. Jeigu mokslinės produkcijos neįgyvendino <...>, tai tokio sukontroliavimo <...> tokios atsakomybės nėra numatytos.“ [K].

Šiuo atveju dėstytojo išipareigojimų vykdymas yra lankstus. Ieškant atsakymo į tai, kokia yra dėstytojo socialinė atsakomybė, informantai nurodė, kad ji yra nukreipta tiek į bendruomenę, tiek į visuomenę:

„dėstytojas atsakingas ne tik už savo dėstyto turinį, ne tik už tuos studentus, kuriuos jis moko, bet atsakingas už savo Alma Mater, už savo universiteto raidą. <...> už visuomenės raidą.“ [K].

Apskritai, atsakomybė už veiklos rezultatus vertinama pagal šias veiklas:

- 1) Komunikacijos naudos vertinimas – „nuo to, kaip mes vienas su kitu komunikuojame, kiek mes prisiimame tos atsakomybės, nuo to priklauso ir rezultatas. <...>. Kiek mes turime tarpusavio bendrų kontaktų, kiek mes atsiliepiame į jo poreikius pagal savo galimybes“ [A].
- 2) Veiklos efektyvumo vertinimas – „jeigu jausi pakankamai atsakomybę viduj, tai bus atitinkamas geras rezultatas, todėl bus gerai visiems: ir doktorantams, ir visuomenei“ [A].

Vertinant doktorantūros studijas finansine prasme, informantai teigia, kad nuo doktorantūros rezultatų priklauso finansavimo dydis:

„Kiekvienais metais yra skaičiuojami gi doktorantų rezultatai <...> nes doktorantūra yra irgi finansai“ [P].

Ši priklausomybė skatina universitetus aktyviau vykdyti doktorantūros studijų kokybę ir rezultatų priežiūrą. Be to, finansinis veiklos aspektas siejamas su mokslinio vadovavimo kokybe:

- 1) Daugiašalės atsakomybės įgyvendinimas per finansinę kontrolę – „dekanai teikia teikimą dėl priedų skyrimo [moksliniams vadovams] ir jie <...> nederina to su manimi“ [A].
- 2) Atsakomybės visuomenei įgyvendinimas per atlygintinos veiklos poveikį – „jeigu nėra rezultato, o finansinis atlygis yra, tai <...> yra atsakomybė visuomenei. <...> Tokiu elgesiu [mokslinis vadovas] skriaudžia universitetą ir [doktorantą].“ [A].

Taip pat informantai išskiria etinį mokslinio vadovavimo kokybės aspektą, kuris kelia mokslinio vadovo vaidmens doktorantūroje dilemą rengiant publikaciją:

„kaip vadovas, lyg ir natūralu, kad bendras darbas <...>, bet yra <...>, kurie pasisavina“ [A].

Analizuojant universiteto dedamų pastangų poveikį visuomenei, universiteto gebėjimas projektuoti ateities perspektyvas įgauna svarbų socialinį vaidmenį – kokių kompetencijų reikės šaliai:

„Ta atsakomybė yra [universiteto] privalumas, kad mes žinom maždaug, <...> kas bus po 20 metų su [absolventais], ką jie turi žinoti, į ką turėtų atkreipti dėmesį ir kokias savybes ugdyti.“ [P].

Universiteto socialinė atsakomybė bendruomenei įgyvendinama per sprendimų priėmimą:

„kada buvo svarstoma <...> tvarka, <...> atrodė tokia priimtina universiteto vadovybei <...>. Dabar jau <...> matome, kad, atvirkščiai, šita tvarka atrodo netinkama ir <...> pačiam universitetui ir priverčianti tuos pačius darbuotojus <...> nuolat dirbti ir taip siekti geresnių rezultatų.“ [K].

Nepalankus sprendimo vertinimas darbuotojų akimis įgauna pozityvumo, kai jie įžvelgia naudą būti atsakingu, vykdyti įsipareigojimus. Taip pat informantai pabrėžė, kad darbuotojo atsakomybę skatina motyvavimo sistemos įgyvendinimas:

„motyvuoja patį dėstytoją ar mokslo darbuotoją pačiam stengtis. <...> nuo to priklausys atlyginimas.“ [K].

Veiklos atlygintinumas sudaro sąlygas darbuotojui siekti užsibrėžtų tikslų.

Mokslinės aplinkos palankumas vertinamas pagal tai, kaip įgyvendinama mokslinių tyrimų kokybė. Informantai išskiria du aspektus:

- 1) Infrastruktūros atnaujinimas – „Mokslo infrastruktūra mokslo kokybei – ES struktūriniai fondų [parama] – yra gerokai atnaujinta. Faktiškai yra gero lygio tyrimai.“ [P].

2) Darbo kokybė, motyvacija ir infrastruktūra – „Jeigu kalbėti, kas daugiausia įtakoja mokslinių tyrimų kokybę, tai tiek kokybiškai, motyvuoti mokslininkai, tiek infrastruktūra.“ [P].

Mokslinių publikacijų įtaka ekonominei plėtrai, informantų nuomone, yra svarbi tiek, kiek mokslo žinių taikymas yra svarbus suinteresuotosioms šalims – valstybei, pramonės sektoriui:

„ta produkcija <...> nėra naudinga <...> Lietuvai visiškai, kadangi mes ją atiduodam į tuos žurnalus, kurie yra užsienyje <...> ją skaito tik mokslininkai, <...> praktiškai gamyboj tai visiškai nėra skatinama“ [D];

„Lietuvoj gamybininkai <...> tų mokslinių žurnalų neskaito ir tais rezultatais nesinaudoja“ [D];

„pakelti mūsų pačių gamybą, <...> lygi, o ne atiduoti tas idėjas, kurias paskui pasigauna kiti ir jas įgyvendina“ [D].

Studijų ir mokslo vienovės vertinimas rodo, kad dėstytojo atsakomybė už mokslinę veiklą įgyvendinama per studento diplominį darbą:

„diplominis darbas [yra] dėstytojo mokslinio tiriamojo darbo tąsa studento įvykdyme“ [D].

Studento diplominio darbo vaidmuo dėstytojo mokslinėje veikloje gali būti vertinamas dvi-prasmiskai. Pirma, ar dėstytojo kompetencija gali sutapti su studento kompetencija. Antra, ar studento kompetencija papildo dėstytojo kompetenciją. Šie klausimai keliami dėl dėstytojo SA įgyvendinimo neapibrėžtumo.

4.2.2. Etikos infrastruktūros diegimas universitete

Šio tyrimo klausimo – Kaip diegiama etikos infrastruktūra universitete kaip mokslo institucijoje? – metu gauti duomenys buvo sustruktūrizuoti pagal tai, kokias priemones universitetas naudoja įgyvendindamas komunikavimo funkciją, aiškindamas mokslo darbams taikomus etikos principus bei koks yra etikos komiteto ir etikos kodekso indėlis į etikos infrastruktūros kūrimą, taip pat atskleidžiamos mokslo darbų etikos stebėsenos dalyviai ir jų atsakomybių sąsajos. Kaip ir disertacijos 4.2.1 skyriuje, gauti tyrimo rezultatai siejami su visais valdymo ciklo etapais ir aprašomi tik tie duomenų analizės rezultatai, kurie tiesiogiai siejami su disertacijos tyrimo objektu – SA mokslinės veiklos valdyme.

Analizuojant antro tyrimo klausimo gautus rezultatus²⁰, mažai dėmesio skiriama etikos infrastruktūros planavimui, kurio metu universitetai neišnaudoja savo galimybių. Įvertindami susiformavusią akademinę kultūrą ir jos polinkį į pokyčius, universitetai galėtų numatyti, kurios etikos infrastruktūros diegimo priemonės praktikoje buvo veiksmingos ir efektyvios bei kurie komunikatoriai padarė reikšmingą įtaką pageidaujamiems pokyčiams. Veiklos įgyvendinimo etape daugiau pastangų telkiama studijų procese nei mokslinėje veikloje, ypač naudojant informacinės sistemos galimybes vertinant studentų darbų etiškumą. Etikos infrastruktūros diegimo stebėsenos etape informantai apčiuopia akademinės bendruomenės kasdienės veiklas ir įžvelgia jų sukeltą pasekmes, tačiau, lyginant su įgyvendinimo etapu, informantų elgesys yra daugiau reaktyvus nei proaktyvus. Tuo tarpu veiklos vertinimo etape pasireiškia silpnoji valdymo pusė – atsakingumo trūkumas planavimo etape.

Universitetuose komunikacinis procesas yra painus, todėl, atsižvelgiant į tai, kad komunikacijos paskirtis vadyboje yra padėti valdyti procesus, numatyti tikėtinas jų pasekmes ir taikyti joms prevenciją, akademinės bendruomenės etinio sąmoningumo formavime dalyvauja daugybė komunikatorių. Komunikatoriai, pasitelkdami žinią, kurią nusprendžia perduoti, pasiren-

²⁰ Išsami antro tyrimo klausimo gautų duomenų analizė pagal informantų grupes pateikiama priede Nr. 2.

ka skirtingus komunikacinius kanalus, t. y. kaip ta žinia turi pasiekti akademinę bendruomenę (žr. lentelę Nr. 12).

Lentelė Nr. 12. Etikos principų komunikavimas mokslo darbams universitete

Komunikacinis procesas	Etikos principų komunikacija	Mokslo prorektorai [P]	Fakultetų dekanai [D]	Katedrų vedėjai [K]	Doktorantūros / Mokslo skyrių vadovai [A]
Komunikatorius	Doktorantūros komitetas				x
	Etikos komitetas ar panaši darbo grupė, veikianti prie Senato	x	x		x
	Fakultetas				x
	Katedra	x			x
	Mokslinis konsultantas				x
	Mokslinis vadovas				x
	Mokslo prorektorius				x
	Mokslo skyrius				x
	Mokslo žurnalo redkolegija			x	
	Prodekanas				x
	Projekto vadovas			x	
	Specializuotas padalinys, pavyzdžiui, Etikos centras	x	x		
Komunikacinė žinia	Doktorantūros reglamento nuostatos			x	
	Etikos kodekso nuostatos	x	x	x	x
	Informacinis biuletenis				x
	Intelektinės nuosavybės nuostatai		x		
	Lietuvos mokslo akademijos patvirtinto Mokslininko etikos kodekso nuostatos	x			
	Minimalių kvalifikacinių reikalavimų nuostatos			x	
	Nerašytos taisyklės				x
	Pareiginiai nuostatai			x	
	Metodiniai leidiniai	x			
Universiteto vidaus tvarkos nuostatos	x				
Komunikacinis kanalas	Dėstytojo žinių perdavimas	x			
	Doktorantų atestacijos			x	
	Dokumentų, numatančių įsipareigoti sąžiningai elgtis, pavyzdžiui, deklaracijos, licencinės sutarties, pasirašymas	x			x
	Elektroninis paštas			x	
	Informacinių sistemų naudojimas	x	x	x	x

Komunikacinis procesas	Etikos principų komunikacija	Mokslo prorektorai [P]	Fakultetų dekanai [D]	Katedrų vedėjai [K]	Doktorantūros / Mokslo skyrių vadovai [A]
Komunikacinis kanalas	Recenzavimas		x	x	x
	Studijų dalyko dėstymas, pavyzdžiui, dėstant mokslinio tyrimo metodologiją integruojamos etikos žinios	x			
	Tarptautinė duomenų bazė		x		
	Universiteto pavyzdinis elgesys		x		
	Universiteto tinklapis		x		x

Sudaryta autorės.

Analizuojant etikos principų komunikacinį procesą mokslo darbams, pateiktą 12 lentelėje, išryškėja keturi segmentai:

- 1) *Dokumentai*: etikos kodekso nuostatos; dokumentai, numatantys išpareigoti sąžiningai elgtis; metodiniai leidiniai; intelektinės nuosavybės nuostatai; Lietuvos mokslo akademijos patvirtinto Mokslininko etikos kodekso nuostatos; pareiginiai nuostatai; doktorantūros reglamento nuostatos; minimalių kvalifikacinių reikalavimų nuostatos; universiteto vidaus tvarkos nuostatos; informacinis biuletenis.
- 2) *Elektroninė erdvė*: informacinės sistemos; universiteto tinklapis; tarptautinė duomenų bazė; elektroninis paštas.
- 3) *Pareigybės, struktūriniai padaliniai*: Etikos komitetas ar panaši darbo grupė, veikianti prie senato; katedra; specializuotas padalinys, pavyzdžiui, Etikos centras; Mokslo žurnalo redkolegija; projekto vadovas; doktorantūros komitetas; fakultetas; mokslinis konsultantas; mokslinis vadovas; mokslo prorektorius; Mokslo skyrius; prodekanas.
- 4) *Procesiniai veiksmai*: studijų dalyko dėstymas, pavyzdžiui, dėstant mokslinio tyrimo metodologiją integruojamos etikos žinios; dėstytojo žinių perdavimas; recenzavimas; universiteto pavyzdinis elgesys; vykdančios doktorantų atestaciją; nerašytos taisyklės.

Šie etikos principų komunikavimo segmentai parodo, kaip universitetas paaiškina etikos principus, taikomas mokslo darbams, akademinėi bendruomenei.

Daugiausiai universitetas komunikuoja etikos principus vidiniais ištekliais, tačiau išryškėja išorinės iniciatyvos sukurti mokslinės etikos kodeksą, grindžiamą tradicijomis, pripažinimas:

„Lietuvos mokslo akademija atsiuntė mokslinės etikos kodeksą <...> svarstėme rektorate, ir <...> jį galime priimti be pataisymų, nes [etikos principai] yra per dešimtmečius susiformavę ir visiems yra žinomi“ [P].

Nepaisant nacionalinės iniciatyvos pripažinimo, informantai teigia, kad etikos principai yra skirtingai aiškinami ir tai priklauso nuo konkrečios situacijos aplinkybių:

„[etinės normos] nėra apibrėžtos <...> kiekvieną kartą yra iš naujo interpretuojamos“ [D].

Siekiant išvengti skirtingų interpretacijų sukeltos painiavos, etikos principų, būtent mokslinio tyrimo, aiškinimas padeda formuoti akademinės bendruomenės sąmoningumą:

„Negimsta gi žmogus kaip mokslininkas turėdamas neprikaištingą supratimą apie etiką. Tą reikia paaiškinti <...>, pradėdamas nuo bakalauro pirmo kurso studentų su bibliotekos seminarais, po to kai rašo-

mi darbai <...> atitinkamai doktorantūros studijose turim <...> keletas paskaitų <...> apie korektiškumą moksliniame darbe.“ [P].

Priešingai vienų informantų akcentuojamam etikos principų aiškinimo būtinumui, kiti informantai teigia, kad jų aiškinimas yra nereikalingas:

„etiniai principai nėra tie dalykai, kurie turi būti kalami į galvą“ [K];

„padalinys išsiuntinėja [etikos taisykles] visiems darbuotojams <...> visi pasiskaitė, žino ir jokių problemų šitoj vietoj“ [K];

„juk kiekvieną dieną kiekvienam nesakysi ar nerašysi laiškėlio <...> juk yra etikos kodeksas <...> ir tas <...> visai pakankama“ [A];

„Ne viską įkiši į reglamentus.“ [A].

Toks požiūris grindžiamas tuo, kad tarp etikos principų ir veiklos turi formuotis vientisumas:

„etiniai principai <...> vertinami kaip tinkami arba netinkami <...> veiklų kontekste, galbūt tų veiklų pasekmių kontekste“ [K].

Etikos principų pripažinimą sąlygoja visuomenė:

„etikos principai yra tai, ką visuomenė pripažįsta kaip deramą, tinkamą standartą“ [K].

Taip pat informantai pabrėžia, kad etikos principai yra linkę kisti kartu su visuomene. Šiuo atveju kaitos ištakos kildinamos iš visuomenės poreikių:

„etiniai principai nėra kažkas amžina ir nekintama <...> priklauso nuo visuomenės prioritetų“ [K];

„svarbiausi du klausimai: plagijato ir šlamšto <...> didžiausi šlamštininkai XIX a. buvo <...> tie žmonės, kurie dabar pripažįstami kaip didžiausi genijai“ [K].

Etinių pažeidimų prevencija įgyvendinama per visuomenės brandą:

„[etikos] dalykai yra prevenciniai, ir nežinau, ar <...> cerberišką žingsnių reikia, nes <...> visuomenė <...> yra susipratusi“ [A].

Analizuojant užsakomųjų mokslinių tyrimų naudą, išryškėjo pasitikėjimu grįstų santykių formavimasis:

„kada darai tuos tyrimus, tu puikiai supranti, kad rašai tai ne dėl to, kad gautum paukščiuką <...>, bet jis iš tikrųjų svarbus tiems žmonėms, kurie tai užsakė“ [P].

Pasitikėjimą formuoti partnerystėje padeda ir išorės partnerių dalyvavimas atestacinėje komisijoje:

„išorės partneriai ateina į atestacinę komisiją <...> jiems irgi svarbu žinot, kokio lygio specialistai dirba čia“ [K].

Tyrimo rezultatai rodo, kad informantai įvardino šiuos pagrindinius etikos principų komunikavimo aspektus: etikos kodekso nuostatos (komunikacinė žinia) ir informacinių sistemų naudojimas (komunikacinis kanalas). Informacinių sistemų naudojimas siejamas su mokslo

darbų publikavimu, kuriame pabrėžiama autoriaus etinė atsakomybė už pateikto mokslo darbo naujumą ir originalumą, jame skelbiamus tyrimo duomenis ir kitą mokslinę žinią. Autoriaus etinė atsakomybė įgyvendinama per šiuos prevencinius institucinius veiksmus:

- 1) Dokumentų, ipareigojančių sąžiningai elgtis, pasirašymas – „Projektuojant didesnius leidinius iš karto pasirašomas tam tikros deklaracijos dėl plagijavimo, dėl sąžiningo citavimo“ [P]; „parengtos licencinės [sutartys], <...> kurias pasirašo autorius: garantuoja, kad nenaudos neteisingos informacijos mokslinėm publikacijom, kad nekartos spausdinimo, kad nenaudos plagijato, kad jis atsako už pateiktą informaciją“ [A].
- 2) Plagijato prevencijos kūrimas per informacinių sistemų diegimą – „Viskas, kas publikuojama universitete <...> tikrinama su [Cross Check] sistema.“ [P]; „įdiegta antiplagijatinė sistema <...> kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas“ [K].

Informantai suabejojo naujų technologijų diegimo veiksmingumu ir efektyvumu Lietuvos universitetuose dėl šių veiksnių:

- 1) Duomenų bazėje sukaupta ribota informacija – „[Informacinė sistema] yra prijungta prie tam tikros duomenų bazės ir tai, kas toje duomenų bazėje yra, tai ta sistema lygina tik su tuo.“ [P].
- 2) Sudėtingas lietuvių kalbos tekstų atpažinimas – „su lietuviškais [mokslo darbais] yra problematiškiau, bet ir tų lietuviškų publikacijų jau tiek daug nebelieka po visų LMT reikalavimų“ [P].
- 3) Nepakankamas veiksmingumas dėl mokslo srities specifikos – „technologijos mokslams [antiplagijavimo sistema] mažiau tinka <...> nei formulės, nei brėžinių paieškos nėra“ [D].
- 4) Mokslinio tyrimo rezultatai yra unikalūs – „kada kalbam apie plagijavimą, mes turim visiškai originalius darbus ir mūsų nė vienas studentas negali pradėti darbo neatlikęs tyrimo. <...> tiesiog atpuola plagijavimo sistema“ [D].

Priešingai aukščiau išdėstytiems veiksniams, informantai teigia, kad informacinė sistema yra patogus instrumentas patikrinti mokslo darbo etiškumą ir palengvina sprendimo priėmimo procedūrą:

„Sistemoje <...> atsidaro galimybė kitiems dalyviams arba tai komisijai, kuri yra atsakinga už gynimą, <...> reiškia, [mokslo darbas] etiškai nesvarstomas.“ [D].

Informantų teigimu, rašytinės deklaracijos ar panašaus pobūdžio dokumentų poveikis yra skirtingas:

- 1) Nesprendžia kaltės – „Kartais tai nevisuomet tiesioginė, pilna kaltė, kad tą iššaukia neatidumas ir per mažas įsigilinimas į literatūrą“ [P].
- 2) Imlūs laikui – „dokumentai ne iš karto yra gerai išverčiami, <...> suprantami ir yra tam tikri laikotarpiai, kol vienas arba kitas principas yra įgyvendinamas“ [K].
- 3) Nesprendžia elgesio deviacijų – „plagijavimai karts nuo karto nutinka, nepaisant <...> parašo“ [A]. Doktorantams žinios apie etikos principus yra integruojamos į mokslinio tyrimo metodologijos dalyko paskaitas:

„Etikos principai dėstomi <...> doktorantams, kada skaitomas mokslinio tyrimo metodologijos kursas“ [P]; „Trečiojoje pakopoje <...> dalį paskaitos skiriame etikos klausimams“ [P].

Darome prielaidą, kad doktorantai įgyja žinias apie mokslinio tyrimo etiką, o ne apie universiteto deklaruojamus etikos principus. Doktorantams taip pat sudaromos galimybės įgyti ir kitų įgūdžių, padedančių suprasti mokslinės veiklos procesus:

- 1) Mokslo leidinio leidybos srityje – „vieną [žurnalo numerį] sudarinėja patys doktorantai“ [P].
- 2) Recenzavime – „priskiriamas vienas recenzentas iš [doktorantų] pačių lygiai taip pat recenzuoti“ [A].

- 3) Mokslo darbų kokybės užtikrinime – „Mūsų doktorantai visokeriopa skatinami skelbti straipsnius tik užsienyje pripažintuose ISI Web of Science žurnaluose su impact faktoriu, didesniu už 1“ [A].

Poreikis paaiškinti mokslo darbų etikos principus skiriasi nuo doktorantūros tipo:

„Mokslo doktorantams aiškinti nieko nereikia, nes jie atėjo į šią terpę iš mokslinės aplinkos“ [A];
„pirmą semestrą meno doktorantams aiškinamas mokslinio darbo specifikos kursas“ [A].

Tokį požiūrį į mokslo darbų etikos principų aiškinimo poreikį lemia kūrybinių aplinkų – mokslo ir meno – skirtumai.

Etikos komitetas svarsto visus klausimus, susijusius su akademinė etika, sprendžia etinio elgesio, moralės klausimus, tačiau profesinio (mokslininko) elgesio klausimai perduodami svarstyti į kitą darinį, pavyzdžiui, rektoratą, Senatą:

„[Etikos komitetas] sprendžia <...> etinio elgesio, moralės dalykus, ne mokslinius. Tokiu atveju svarstoma rektorate ir priimami sprendimai.“ [P];

„[Etikos komitetas] svarsto visus klausimus, kurie yra susiję su akademinė etika“ [P];

„[Etikos komitetas] <...> sprendžia visus su darbo, veiklos etika susijusius dalykus“ [D];

„[etikos komitetas] <...> turi patariamąją teisę <...>, bet dažniausiai <...> yra priešpaskutinė procedūra“ [K].

Etiniai konfliktai sprendžiami ir ad hoc principu:

„jeigu <...> plagijato požymiai <...>, tai tuomet tarnybinis tyrimas, <...> sudarėme profesorių komisiją, kurie aiškinosi, kaip ten iš tikrųjų buvo <...> toks ad hoc sprendimas“ [P];

„diskutuojama, jeigu yra pateikiamas skundas“ [K].

Siekiant išlaikyti palankią etinę aplinką universitete, etikos komiteto veikloje vyrauja reaktyvūs veiksmai:

„sprendžia iškilusius ginčus su etika, bet <...> jo užduotis yra ir organizuoti tą procesą arba bent jau jį prižiūrėti, kad jis nebūtų žemo lygio“ [P];

„Pagal poreikį, žinoma“ [P];

„imasi darbo, kai skandalas jau yra kilęs paprastai“ [K];

„[Etikos komitetas] imasi spręsti konfliktinę situaciją, kai ji iškylo.“ [A];

„Etikos komitetai sprendžia dalykus, kai iškylo faktas.“ [A].

Universitete etikos komiteto prevencinė veikla pasižymi šiomis iniciatyvomis:

- 1) Antiplagijavimo sistemos inicijavimas – „[Etikos komitetas] <...> inicijavo antiplagijavimo sistemą, <...> jis nagrinėja visus atvejus, kas į jį kreipiasi. <...> gerokai daugiau vykdo prevencinę veiklą.“ [D];

- 2) Dokumentų projektų etiškumo vertinimas – „Iš etikos pozicijų visada pasižiūri į mūsų dokumentaciją, mūsų rengiamus projektus“ [D].

Taip pat etikos komitetas savo veiksmis skatina abipusę universiteto bendruomenės narių atsakomybę:

„[Etikos komiteto] pagrindinis uždavinys <...> kalba apie tai, kad už akademinę etiką būtų atsakingi [komiteto] žmonės ir prieš [jį] žmonės būtų atsakingi už akademinę etiką.“ [D].

Etikos kodekso veiksmingumas pasireiškia šiais aspektais:

- 1) Problemų sprendimų priėmimo instrumentas – „Etikos kodeksas <...> skirtas <...> iškilusioms problemoms spręsti“ [P].
- 2) Priemonė etiško elgesio sampratos formavimui – „etikos kodekso vaidmuo yra prevencinis <...> ten yra surašyti pagrindiniai postulatai, ko nereikėtų daryti“ [A].
- 3) Akademinės bendruomenės sąmoningumo formavimas per susipažinimą su etikos kodeksu – „Su etikos kodeksu turi būti susipažinę, bent jau teoriškai“ [A].

Informantai pabrėžia, kad, siekiant išlaikyti pagrindinę etikos kodekso kūrimo idėją, etikos kodekse neturi būti:

- 1) perteklinės informacijos – „jeigu mes [Etikos kodekse] daug padirbėsime, prirašysime ir nebus pačio pagrindinio fokuso, tai <...> bus neteisinga“ [D].
- 2) neadekvačios informacijos – „turim Etikos kodeksą, kuris yra šiek tiek išplaukiantis iš kito konteksto, kad dėstytojai <...> turėtų būti lojalūs universitetui“ [K].

Pastarasis etikos kodeksui keliamas reikalavimas siejamas su:

- 1) institucinių reikalavimų moralumu – „kad dėstytojai turi dirbti tik šitame universitete, kad informacija yra riboto naudojimo arba <...> neskleidžiama <...> [man] nėra priimtini“ [K].
- 2) akademinė laisvė – „Žmonės turi būti atviri ir iš vidaus būti patriotais, o ne dirbtinai atsėdėt valandas, negert kavos <...> absoliuti nesąmonė <...> čia yra vidinė žmogaus akademinė laisvė“ [K].

Informantų nuomone, etikos kodeksas laikomas kaip dar vienu papildomu rašytiniu dokumentu tarp visų kitų, o tai pasireiškia dulkėjimo sindromu:

„[etikos] kodeksą pasitvirtino, bet realiai jo nereikia kaip tokio praktikoje“ [P].

Pasinaudojimas etikos kodeksu kaip teisių apsaugos priemone gali būti svarbus karjeros svirtas:

„numatyta kodekse galimybė „įvertinti situaciją“ ir paskui tas situacijos įvertinimas atsiliepia dalyvaujant konkurse arba <...> suteikiant galimybę dalyvauti konkurse“ [A].

Daroma prielaida, kad etinės atsakomybės klausimų sprendimas gali būti akademinės karjeros barjeru.

Be to, neužtenka sukurti etikos kodeksą, kuris, kaip ir etikos principai, yra imlus pokyčiams dėl visuomenės požiūrių ir poreikių kaitos:

„Jeigu <...> etiniai principai nuolat keičiasi priklausomai nuo visuomenės, nuo laikmečio, tai <...> etikos kodeksą reikia nuolat atnaujinti <...> etikos kodeksas atspindi gilią praeitį“ [K].

Nepaisant dominuojančio pasyvaus etikos komiteto vaidmens universitete, informantai nurodė, kad savarankiško struktūrinio padalinio, procedūrų kūrimas mokslinės veiklos etikos problemoms spręsti būtų biurokratinė našta. Ši biurokratinė našta pasireiškia tuo, kad mokslininko prigimtinė – mokslinė – veikla kurti mokslo žinias atsidurtų tarp ją ribojančių administracinių spąstų:

„Jeigu mes tokių kontorėlių prikursime, mes neturėsime kada mokslo daryti.“ [P];

„Sunkiai įsivaizduoju, kad reikia kurti atskirą struktūrą, kuri būtų susijusi vien tik su mokslo etika.“ [P]; „neįsivaizduoju, kad mokslo darbų etikos atsakomybė dar turėtų būti <...> funkcionaliai priskirta kam nors“ [D];

„norėčiau būti prie galvojančių žmonių ir atsakomybę atiduoti žmonių galvoms, o ne instrukcijoms“ [D]; „Prižiūrėtojų prie kiekvieno mokslininko nepastatysi, bet yra tam tikros galimybės susekti [plagijatą]“ [A].

Informantų teigimu, tokio padalinio kūrimo poreikį lemia šie veiksniai:

- 1) Mažas užfiksuotų etikos pažeidimų skaičius – „sunku įsivaizduoti tokį mechanizmą, kad būtų inicijuojama stebėseną specialiai mokslinei etikai <...> etikos pažeidimai nėra tokie jau dažni“ [P]; „[Etikos klausimų] yra labai nedaug, kuriuos verta svarstyti [etikos komitete].“ [P].
- 2) Maži universiteto pajėgumai – „specialaus žmogaus ar padalinio mes neturim, kadangi mūsų per daug mažai“ [D].

Mažas etikos komiteto įregistruotų etikos pažeidimų skaičius ar nereikšmingi etiniai pažeidimai, informantų nuomone, rodo pakankamą universiteto etinę aplinką:

„Kadangi [etikos komiteto] pastangų nėra, tai tikimės, kad universitete pakankamai gerai tas procesas vyksta.“ [P];

„reikia <...>, kad kažkas įvyktų tokio negero, tada galbūt būtų imtasi kažkokių priemonių“ [K].

Tyrimo rezultatai rodo, kad universitetų etikos infrastruktūroje veikia atskiri specializuoti etikos padaliniai. Tokie padaliniai yra skirti tam tikros mokslo srities etiniams klausimams spręsti:

„universitete yra [Etikos centras], kurio užduotis ir yra komunikuoti su mokslininkais <...> pasikonsultuoti, kaip <...> reikia elgtis“ [D].

Universitetuose mokslo darbų etinius konfliktus netiesiogiai padeda spręsti ir administracija, veikdama tarpininko vaidmenyje:

„Mokslo skyrius <...> ko gero sudarytų laikiną <...> arba pastovią komisiją“ [K];

„Mokslo skyrius <...> rūpinasi visa mokslo produkcija <...> etikos klausimus ten turėtų adresuoti“ [A].

Etinius konfliktus bevelijama spręsti taikiu būdu:

„išspręstume tarp žmonių susėdę, savam kolektyve <...> visuomet viską einam sutarimo keliu, ta gražiaja praktika“ [K];

„užtenka doktorantūros komiteto arba santykio tarp doktoranto ir vadovo <...> šiose grandyse tie dalykai išsisprendžia“ [A].

Universitete vengiama spręsti konfliktą etikos komitete kaip aukščiausioje instancijoje, t. y. ši sprendimo alternatyva taikoma tik esant sudėtingam konfliktui arba nepavykus jo išspręsti:

„sprendžiama darbo tvarka pagal padalinių atsakomybės laipsnį. [Etikos komitetas] yra <...> paskutinė instancija“ [P];

„Jeigu nepavyktų mums išspręsti <...> klausimo, <...> tikriausiai mes į [Etikos komitetą] kreiptumėmės“ [D].

Šis vengimas pasireiškia tuo, kad siekiama išsaugoti savo reputaciją dėl galimo viešumo poveikio:

„iki formaliųjų sprendimų nedaeina, nes [problema] paprasčiausiai sprendžiama darbinio būdu, neišviešinant, neiškeliant, nesureikšminant tos problemos. Kiekvienam mūsų rūpi savo reputacija“ [D].

Lietuvoje etinių konfliktų sprendimas turi ir kitą patirtį – nustatyti plagijato atvejai siejami su šiais aspektais:

- 1) Regioniškumu – „kodėl Lietuvoje yra tiek mažai išaiškinta plagijato atvejų? Ir kodėl tie keli išaiškinti plagijato atvejai yra provincijos universitete?“ [K].
- 2) Pareigomis – „kodėl <...> retais atvejais tie išaiškinti plagijatoriai <...> užima labai nereikšmingas pareigas, dažniausiai doktorantai?“ [K].

Didesnių etinių konfliktų sprendimo dilemų kyla, kai:

- 1) Sudėtinga nustatyti pirminį minties šaltinį – „tas autorius nuplagijavo mintis visiškai ne iš tos knygos, dėl ko buvo kaltinamas, o <...> jie abu nukopijavo iš Wikipedia“ [K].
- 2) Universiteto etikos normos sutampa su teisės normomis ir tuomet iškyla normos viršenybės principo klausimas – „pradedant tą žiauriausią pusę – plagijavimo, kur aš niekaip nesuprantu, prie ko čia etika <...> yra <...> įstatymas“ [K].

Tyrimo rezultatai rodo, kad etinių konfliktų sprendimas sulaukia akademinės bendruomenės palaikymo:

„žinau du plagijavimo variantus universitete ir po to tie žmonės nebedirba <...> šlovė tiems, kas tokius sprendimus padarė“ [D].

Informantai kritikuoja Lietuvos mokslo tarybos 2011 m. nustatytus minimalius kvalifikacinius reikalavimus mokslininkams, kurie pažeidžia akademinės karjeros lygiateisiškumo principo įgyvendinimą tarp mokslo sričių:

„Socialinių mokslų profesorius su savo pasiekimais docento vietos biomedicinoje užimti negalėtų su savo reikalavimais straipsniams ir mokslo publikacijoms.“ [D].

Tuo tarpu universitetai taiko papildomą reikalavimą – universiteto vardo viešinimo masto vertinimą:

„esame atidėję keliem dėstytojam kelis kartus teikimus dėl to, kad, <...> profesoriaus vardui gauti yra per mažai visuomeninės veiklos, aktyvumo, viešųjų paskaitų dėstymo, savo veiklos viešinimo, <...> savo kaip mokyklos demonstravimo ne tik straipsniais straipsniai, kurie formaliai atitinka reikalavimus, bet iš principo kaip mokyklos viešinimo“ [K].

Analizuojant mokslo darbų etikos stebėsenos sritį, dauguma informantų negalėjo iš karto įvardinti, kas universitete yra atsakingas už šią sritį, tačiau vėliau informantai nurodė 17 skirtingų ir 2 bendras pareigybes ir darinius, kurie vienaip ar kitaip prisideda prie mokslo darbų etikos stebėsenos universitete (žr. 13 lentelę).

Informantai nurodė stebėsenos dalyviais duomenų bazę, kuri daugiau veikia kaip stebėsenos dalyvio priemonė. Šalia duomenų bazės informantai įvardino publikacijos autorių ir universiteto bendruomenės narį, kurių dalyvavimas mokslo darbų etikos stebėsenoje gali būti daugiau atsitiktinis nei sistemingas.

Dauguma informantų buvo skeptiški dėl etikos komiteto veiklos indėlio į mokslo darbų etikos stebėseną. Jų skeptiškumas grindžiamas reakcija į klausimą interviu metu: retoriniai klausimai, nuostabos ir pasimetimo emocijos, vengimas atsakyti į klausimą, stengimasis nukrypti nuo užduoto klausimo į bakalauro, magistrantūros studijų kontekstą.

Informantai mokslo darbų etikos stebėsenos funkciją priskyrė mokslo žurnalo leidybos ir doktorantūros studijų proceso dalyviams. Mokslo žurnalo leidyboje etinės atsakomybės santykis pasiskirsto tarp redkolegijos, autoriaus ir recenzento, o doktorantūros studijų procese – doktorantūros komiteto, doktoranto mokslinio vadovo, dėstytojo, gynimo tarybos ir katedros.

Lentelė Nr. 13. Mokslo darbų etikos stebėseną

Stebėsenos dalyvis		Mokslo prorektorai [P]	Fakultetų dekanai [D]	Katedrų vedėjai [K]	Doktorantūros / Mokslo skyrių vadovai [A]
Organizaciniai dariniai	Disertacijos gynimo taryba	x			
	Doktorantūros komitetas	x	x		x
	Etikos komitetas ar panaši darbo grupė, veikianti prie Senato	x	x	x	x
	Fakultetas				x
	Katedra	x	x		x
	Mokslo komitetas ar panaši darbo grupė, veikianti prie Senato			x	
	Mokslo skyrius		x	x	x
	Mokslo žurnalo redakcija	x	x		x
	Specializuotas padalinys, pavyzdžiui, Etikos centras	x	x		x
	Studentų savivaldos institucija		x		
Pareigybės	Bibliotekos darbuotojas	x			
	Doktoranto mokslinis vadovas	x			x
	Mokslo/ Meno prorektorius	x	x		x
	Recenzentas	x	x	x	x
Kita	Duomenų bazė			x	x
	Publikacijos autorius	x			
	Universiteto bendruomenės narys	x			x

Sudaryta autorės.

Tyrimo rezultatai rodo šias mokslo žurnalo redakcijos atsakomybės sritis:

- 1) Mokslo publikacijų vertinimas – „Mokslo žurnalo redakcijų viena iš užduočių yra įvertinti mokslo publikacijas“ [P].
- 2) Galimų etikos pažeidimų valdymas – „jeigu [mokslo žurnalo redakcija] susiduria su kokiais nors etikos <...> dalykais, tai <...> galimus etikos pažeidimus stengiasi filtruoti“ [P].
- 3) Recenzijų peržiūra – „Redakcija pasižiūri recenzijas, ar negali būti kokių nesupratimų.“ [P].
- 4) Žurnalo numerio organizacinės veiklos – „[Redakcija] <...> aptaria, kokius straipsnius dėti, kokius – nedėti, stebi recenzentus, skiria recenzentus arba rekomenduoja juos skirti <...> aptaria buvusį leidinį, prižiūri tą kokybę“ [P].
- 5) Užsienio autorių pritraukimas – „pagrindinis darbas yra pritraukti į mūsų leidinį žmonių iš užsienio, kad jie ten rašytų“ [P].
- 6) Mokslo darbo naujumo vertinimas – „Redakcija <...> žiūri naujumą, kad nebūt tie duomenys kur nors skelbti.“ [D].
- 7) Publikacijų etiškumo vertinimas – „Žurnalų redakcijos posėdžiauja, svarsto visas publikacijas. Tikrina, kai iškyla tam tikrų problemų.“ [A].

Šios mokslo žurnalo redakcijos atsakomybės sritys veda link žurnalo kokybės užtikrinimo, tačiau ne visi informantai su tuo sutiko ir jie mokslo žurnalo redakcijos darbą įvertino kaip formalų:

„Redaktorių tarybos <...> yra pakankamai formalios arba susirenka formaliai peržvelgti tuos straipsnius arba recenzentų išvadas“ [K].

Mokslo žurnalo leidyboje informantai negalėjo nustatyti vienos iš dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių etinės atsakomybės laipsnio, tačiau paaiškino, kokių aspektu ji pasireiškia. Autorius pasirašo atitinkamą dokumentą, kuriuo deklaruoja apie pateikto rankraščio originalumą ir naujumą bei įsipareigoja etiškai elgtis pagal sutartyje numatytus atvejus. Tokio dokumento naudojimas mokslo žurnalui suteikia didesnę prestižą:

„kiekvienas save gerbiantis žurnalas turi autorių teisių deklaracijas“ [D].

Nesąžiningas autoriaus elgesys sukelia grėsmę vardo diskreditavimui:

„Dalį atsakomybės neša autorius, nes jo juk pavardė“ [P].

Universiteto etinė atsakomybė mokslo leidinio leidyboje yra formali, todėl, nepaisant mokslo darbo kategorijos, autoriaus etinė atsakomybė yra reikšmingesnė:

„Jeigu yra didesni neperiodiniai leidiniai (monografijos, kolektyvinės monografijos ar kiti darbai), <...> vis tiek atsakomybė yra universitetui. Aišku, didžiausia atsakomybė tenka autorių kolektyvui.“ [P].

Plėtojant autoriaus etinės atsakomybės ribas, informantai pareiškė požiūrį į savęs citavimą, kuris yra vertinamas dviprasmiškai. Savęs citavimas indikuoja mokslininko regresą:

„nuoroda į savo tam tikrus kūrinius yra neišvengiama kartais <...> savęs citavimas <...> rodo, kad tas mokslininkas kaip kūrėjas netobulėja, stumdomi toje pačioje vietoje“ [K];
„nesąžoningai autorius save cituoja <...> nesugeba peržengti savęs, <...> sustoja“ [K].

Informantai neįžvelgė autoriaus reikšmingo etinio pažeidimo, jeigu jis pateikė publikaciją, kurioje buvo nustatytas plagijatas:

„Gal jis ne iš piktos valios galėjo taip padaryti.“ [K].

Šie procesai rodo institucinės SA nebuvimą, menkas žodžio ir veiksmo, institucinių vertybių ir faktų sąsajas ir tuo pačiu formuoja aiškesnio sąžiningumo vertybės įtvirtinimo poreikį universitetuose.

Dažnai Lietuvos mokslo žurnalai taiko aklo recenzavimo būdą, kuris sudaro prielaidas objektyviam publikacijos vertinimui, padeda išvengti mokslininko diskriminacijos ir persekiojimo. Recenzentų funkcijos tapatinamos su antiplagijavimo sistemos paskirtimi – įvertinti mokslininko pastangas laikyti akademinės etikos:

„Pagal kompetenciją, jeigu recenzentas yra apsiskaitęs, tai jis gali pajusti, kad [autorius] ne savo medžiagą naudoja“ [D].

Recenzento etinė atsakomybė yra platesnė jos reglamentavimo lygmenyje:

„Su tais recenzentais yra pasirašoma tam tikra sutartis, kurios keli punktai šviečia apie etikos klausimus, kad būtų sąžiningai patikrinta, kad būtų ta informacija atitinkamai nenuslepama, jeigu kas nors bus surasta.“ [P].

Toks požiūris į recenzento etinę atsakomybę yra ypač būdingas tuose universitetuose, kuriuose planuojama įsigyti antiplagijavimo sistemą.

Mokslo žurnalo redakcijos viena iš atsakomybės sričių yra paskirti recenzentą ir peržiūrėti recenzijas. Šiuo atveju kyla etinės atsakomybės įgyvendinimo dualumas – kur yra riba tarp mokslo žurnalo redakcijos ir recenzento atsakomybių ir ar ši riba apskritai yra:

„Recenzentas yra <...> redakcijos įgaliotas peržiūrėti, tad realiai atsakomybę neša redakcija. Juk recenzento nesimato.“ [P];

„Tai, kas publikuojama tuose žurnaluose, etikos klausimai yra adresuoti redakcijoms.“ [P];

„į ką recenzentai atkreipia dėmesį, tą ir <...> stebime“ [K].

Mokslo žurnalo redakcijos etinė atsakomybė suintensyvėja ir publikacijos įgyja vertę, kai mokslo žurnalas yra leidžiamas kartu su kitomis mokslo ir studijų institucijomis:

„kartu leidžia tą leidinį, <...> išlaikomi aukšti standartai“ [P];

„kad mūsų publikacijos taptų galimai vertingesnės <...>, mes turėjom kooperuotis ir darytis svarbesniais“ [D].

Viena iš mokslinių veiklų yra mokslo renginių organizavimas, kuriame mokslo komiteto vaidmuo laikomas formaliu:

„[konferencijos] Mokslo komitetas <...> įvertina tą mokslinį lygį ir daugiau įtakos neturi“ [K].

Šiuo atveju mokslo renginio organizacinis darbas tenka organizaciniam komitetui:

„organizatoriai išsidėlioja <...> konferencijos kryptis, formuoja lektorius“ [K].

Konferencijos organizacinio komiteto veiklos parodo mokslo renginio kokybę ir, jeigu mokslo renginys yra tęstinis, prestižą.

Doktorantūros studijų procese disertacijos gynimo tarybos etinė atsakomybė tapatinama su recenzento etine atsakomybe pastebėti etinius pažeidimus, o tai siejama su prevenciniais veiksmais. Tuo tarpu dėstytojo etinė atsakomybė pasireiškia žinių perdavimu apie mokslinio darbo rengimo etiką. Tokia etinė atsakomybė yra lygiaverti doktoranto mokslinio vadovo etinei atsakomybei, tik laiko požiūriu jos trukmė siejama su visa doktorantūros studijų trukme. Doktorantūros komiteto etinė atsakomybė pasireiškia per doktorantūros studijų ir mokslinių tyrimų koordinavimą:

- 1) Doktorantų mokslo darbų etikos stebėseną – „doktorantūros komitetui <...> įsigilina, diskutuoja dėl publikacijų parengimo, dėl atitikimo. <...> atsakingo žmogaus doktorantūros komitete už etiką <...> nėra“ [P]; „neša atsakomybę už doktorantus, kad nepraslystų ne sava medžiaga“ [D]; „Mentorijuojama net doktorantūros studijų proceso metu: ar tikrai paskelbti straipsniai susiję su rezultatais, o paskui recenzentai <...> skaito ir straipsnius, ir disertaciją“ [A].

- 2) Gynimo tarybos nario ir doktoranto santykių įgyvendinimas – „Doktorantūros komitetas svarsto, ar [gynimo tarybos nario ir doktoranto publikacijų] santykis yra per didelis <...> apsisprendimo teisė yra priskiriama <...> Doktorantūros komitetui“ [K].
- 3) Moralinio sprendimo įgyvendinimas – „universitetai <...> vadovaujasi universiteto autonomijos teise ir tada pats doktorantūros komitetas <...> privalo priimti moralinį sprendimą, kuris padaro juos visiškai atsakingais už procedūros įgyvendinimą“ [K].
- 4) Doktorantūros studijų kokybės užtikrinimas – „vis griežtėja reikalavimai ir jeigu mes [doktorantūros komitetas] praleisime nekokybiškas disertacijas, <...> vieną dieną nebeturėsime <...> teisės rengti tuos doktorantus“ [K].
- 5) Doktorantūros studijų ir mokslinių tyrimų pažangos vertinimas – „doktorantūros komitetas <...> labai atidžiai ir betarpiškai dalyvauja visų ataskaitų svarstyme, galutinės disertacijos varianto svarstyme“ [A]; „Kadangi [doktorantūros komitetas] atestuoja doktorantus, jis veikia kaip tam tikras doktorantūros kokybės filtras.“ [A].

Katedros ir mokslinio vadovo etinės atsakomybės viena kitą papildo, siekiant objektyvaus doktoranto veiklos vertinimo. Tokiu būdu įgyvendinamas nešališkumo principas:

„kada doktorantas ateina <...> visi [katedros] žmonės sėdi, žiūri ir kalba, diskutuoja <...> [mokslinis] vadovas gali matyti vienaip“ [D].

Doktorantų mokslo darbų etikos stebėsenoje atsakomybė yra daugiašalė ir hierarchizuota pagal tai, kam tenka didesnė atsakomybė:

„pagrindinė atsakomybė tenka [katedrai], [kurioje] yra doktorantas, nežiūrint to, kad [mokslinis] vadovas <...> yra tiesiogiai atsakingas“ [D];

„vadovui ir krypties doktorantūros komisijai tenka <...> didžiausias krūvis“ [K];

„didžiausia atsakomybė yra vadovo ir padalinio, kuriame doktorantas dirba, vadovo“ [A].

Mokslinio vadovo tiesioginė atsakomybė atsiskleidžia per šiuos aspektus:

- 1) Interesų patenkinimą, t. y. vadovauti doktorantui gali tik tam tikrus reikalavimus atitinkantis mokslininkas, o disertacijos gynimas siejamas su mokslinio vadovavimo kokybe – „vadovas yra suinteresuotas, kad jo doktorantas tinkamai dirbtų ir <...> apsigintų“ [K].
- 2) Universiteto vykdomą mokslinio vadovavimo skatinimo politiką – „darbo užmokesčio tvarka [mokslinį vadovą] motyvuoja prižiūrėti doktorantą“ [K].

Daugiašalės atsakomybės principu sąveikauja doktorantūros studijų proceso dalyviai ir todėl, kad jų yra daugiau nei bakalauro ir magistrantūros studijose, tai sudaro sąlygas sumažinti plagijato grėsmę:

„doktorantūroje <...> yra įtraukta daug daugiau žmonių ir plagijatas gali dar lengviau išlįsti“ [A].

Plagijato riziką sumažinti padeda ir naudojimasis vienodais ištekliais, kuris leidžia formuoti ir plėtoti profesionalizmą, laikantis profesinės etikos:

„ir profesoriai, ir studentai tuos pačius tekstus skaito, tais pačiais resursais naudojami“ [A].

Daugiašalėje atsakomybėje informantai įvardina atsakomybės už etinius pažeidimus perkėlimo problemą, kuri pasireiškia kaip vengimas priimti sprendimą:

„katedros kartais yra nuolaidžios savo kolegų etikos normų pažeidimams mokslo srityje“ [K];

„katedra dažniausiai praleidžia ir sako: „O tada tegu fakultetas...“ [K];
„Fakultetas kartais irgi pažiūri pro akis ir tada <...> Mokslo komitetas <...> turi principingai vertinti.“ [K].

Doktorantų atsakomybė už mokslo darbą įgyvendinama per atitiktą keliamiems reikalavimams:

„Nereikia [doktorantui] būti žioplam ir neskelbti ten, kur nereikia, nes paskui negali skelbti tų rezultatų straipsnyje, nes negali jų dubliuoti <...> pats kaltas ir tada turi rašyti kitą straipsnį“ [A];
„Neleidžiama taip plaukti keturis metus ir paskui pabaigoje pasakyti, kad [tyrimo duomenų] negalit įdėti.“ [A].

Šalia doktorantų mokslo darbų etikos iškyla laiko valdymo problemos, apie kurias Mokslo skyrius iš anksto įspėja:

„atkreipiame dėmesį į paskutinių metų doktorantų nemokėjamą planuoti tyrimo laiko“ [A].

Administracija prisiima ne tik konsultacinę, administravimo funkcijas, bet ir vykdo doktorantūros studijų proceso grėsmių stebėseną:

„Kviečiame pasisakyti, jeigu vadovas apkrauna darbus ir negali patempti“ [A];
„nesame kontrolieriai, o <...> kaip tik pagalbininkai [doktorantų] problemų sprendime, todėl doktorantai <...> yra atviresni mums nei katedrai, fakultetui“ [A].

Pastaroji siužetinė citata rodo, kad administracijos kaip tarpininko vaidmenį sustiprina doktorantų pasitikėjimas jos veikla.

Galiausiai, išryškėja atsakomybės mastas už doktorantų pasiektus rezultatus:

„[doktorantai] yra patys atsakingi už tai, koks būna rezultatas“ [A].

Be to, informantai atkreipia dėmesį į komisijų sudarymo principą ir siūlo įvesti moralumo vertinimą, kuris būtų naudingas ir visai universiteto bendruomenei:

„formuojant tam tikras komisijas, labai reikia atsižvelgti į žmonių moralines savybes, ne tik kvalifikacinį lygį <...> viskas tas susideda kaip vienas pliusas pačiam universitetui, <...> studentams“ [K].

Moralumo vertinimas yra viena iš tų dimensijų, kurią sudėtinga matuoti, tačiau suinteresuotųjų šalių įtraukimas padeda konsensuso būdu sutarti dėl principų, kurių bus laikomasi atliekant moralumo vertinimą.

4.2.3. Universiteto mokslinės veiklos valdymas etikos principais ir vertybėmis

Tyrimo klausimo „Kokiais etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymas universitete?“ metu gauti duomenys buvo sustruktūrizuoti pagal tai, kokius etikos principus ir vertybes informantai įvardina. Etikos principai ir vertybės iliustruojami pavyzdžiais iš kasdienės universiteto veiklos, mokslinės veiklos ir doktorantūros. Kaip ir disertacijos 4.2.1 skyriuje, gauti tyrimo rezultatai siejami su visais valdymo ciklo etapais ir aprašomi tik tie duomenų analizės rezultatai, kurie tiesiogiai siejami su disertacijos tyrimo objektu – SA mokslinės veiklos valdyme.

Pagrindiniu etikos principu informantai nurodė sąžiningumą, kuris, pirmiausia, mokslinėje veikloje pasireiškia per sąžiningą elgesį cituojant, tiriant, dėstant, vengiant plagijavimo (žr. 14 lentelę). Daugeliu atveju etikos principai veikia kaip nerašytos taisyklės, tačiau jie yra randami ir rašytine forma tokiuose universiteto dokumentuose kaip statute, etikos kodekse, etikos komiteto nuostatuose, vidaus tvarkos taisyklėse, pareiginiuose nuostatuose, mokslinę veiklą reglamentuojančiame dokumente.

Lentelė Nr. 14. Etikos principai universitete

Etikos principas	Mokslo prorektorai [P]	Fakultetų dekanai [D]	Katedrų vedėjai [K]	Doktorantūros / Mokslo skyrių vadovai [A]
Akademinė laisvė	x			
Atsakingumas			x	x
Kokybė			x	
Lojalumas			x	
Pagarba	x	x		
Pareigingumas		x		
Sąžiningumas	x	x	x	x
Skaidrumas		x		
Teisingumas				x
Tolerancija				x

Sudaryta autorės.

Požiūris į etikos principus priklauso nuo asmens ir institucinių vertybių, kurios nebūtinai yra kongruentiškos. Informantų nuomone, vienos iš pagrindinių institucinių vertybių yra kokybė ir profesionalumas (žr. 15 lentelę). Jos yra netiesiogiai deklaruojamos universiteto strategijoje, tačiau, kaip ir etikos principams, joms būdingas nerašytų taisyklių pobūdis.

Lentelė Nr. 15. Universiteto institucinės vertybės

Institucinė vertybė	Mokslo prorektorai [P]	Fakultetų dekanai [D]	Katedrų vedėjai [K]	Doktorantūros / Mokslo skyrių vadovai [A]
Asmenybė	x			
Ateities kartų formavimas				x
Atsakingumas		x		x
Atvirumas	x	x		
Bendravimas				x
Kokybė	x	x	x	x
Kultūrinis identitetas		x		
Kūrybiškumas	x			x
Lojalumas		x		

Institucinė vertybė	Mokslo prorektorai [P]	Fakultetų dekanai [D]	Katedrų vedėjai [K]	Doktorantūros / Mokslo skyrių vadovai [A]
Minties laisvė	x	x		
Pasiaukojimas		x		
Principingumas		x		
Profesionalumas	x	x	x	
Sąžiningumas		x		
Susitarimas			x	
Tarptautiškumas		x		
Tyrimų laisvė	x			
Tvarumas	x			
Veržlumas	x			
Žinių visuomenė				x

Sudaryta autorės.

Nagrinėjant etikos principų ir vertybių kongruentiškumą, atsakingumas, kokybė, lojalumas ir sąžiningumas yra tapachios tiek asmens, tiek instituciniame lygmenyse.

Analizuojant trečio tyrimo klausimo gautus rezultatus²¹, mažai procesų numatoma etikos principų ir vertybių įtvirtinimui, ypač mokslinėje veikloje. Etikos principų ir vertybių veiksmingumas atsispindi mokslinės veiklos valdymo stebėsenos etape, o efektyvumas matomas dar ir veiklos įgyvendinimo etape. Vyrauja menkos tarpusavio sąsajos tarp to, ko universitetas siekia ir ką įgyvendina, todėl universiteto veikloms trūksta sistemingumo ir nuoseklumo.

Planavimas. Šiame veiklos valdymo etape atkreipiamas dėmesys į institucinių vertybių įtvirtinimą:

„Jeigu mes skelbsime, kad mūsų vertybė yra gražūs fasadai, o nebus <...> kam gražiai dažyti, tai jos tuščios deklaracijos.“ [P];

„turim suteikti ne tik profesinį išsilavinimą žmonėms, bet ir formuoti vertybes“ [D];

„Ne tiktai išmokyti diagnozuoti, prapjauti, užsiūti, paskirti vaistus, bet ir formuojant tą požiūrį, kad sveikata yra pagrindinė žmogaus teisė ir <...> vertybė.“ [D].

Informantų teigimu, problema iškyla tuomet, kai deklaruojamos vertybės nesutampa su realiais veiksmais universitete. Todėl vertybių deklaravimas tampa niekiniu, jeigu vertybės nėra institucionalizuojamos. Be to, institucinės vertybės turi sutapti su asmens vertybėmis tam, kad jos būtų veiksmingos. Studijų procese ši institucinių ir asmens vertybių sąveika tampa reikšmingu veiklos rezultato veiksmiu:

„Jeigu <...> vertybių nepropaguotų [universitetas], tai mes neišauklėsime ir [studentų]. <...> Tai lygiai tokios pat vertybės ir institucijai.“ [D].

²¹ Išsami trečio tyrimo klausimo gautų duomenų analizė pagal informantų grupes pateikiama priede Nr. 3.

Vertybių veikimas nerašytų taisyklių principu rodo universitete vykstančius savireguliacinius procesus. Pavyzdžiui, dėstytojo veikla grindžiama nerašytomis taisyklėmis, numatant akademinės aplinkos palaikymą:

„mes, kaip dėstytojai, dar galim sukurt kažkokią specifinę dvasią ir tam tikras „nerašytas“ etikos normas“ [K].

Kokybės pokyčių poreikį lemia strateginiai universiteto veiklos siekiai, kurie parodo, kaip kryptingai universitetas siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus:

- 1) Tapti tarptautine organizacija – „tik per kokybinius pokyčius mes galime būti tarptautiškai vertingi ir matomi“ [D].
- 2) Įgyvendinti veiklos tikslus – „statute nurodyta, kad viena iš <...> veiklos tikslų yra ugdyti visapusiškai išsilavinusią, etiškai atsakingą, kūrybingą ir verslią asmenybę“ [A].

Veiklos rezultatai yra orientuoti į kokybę:

„Kad iš mūsų išeitų labai gerai paruošti žmonės“ [A].

Tuo tarpu planuojama veiklos kokybė doktorantūroje numato tikėtiną veiklos rezultatą:

„surenkame su labai aukštu vidurkiu, tad mes norime, kad jie išeitų su aukštu potencialu“ [A].

Į doktorantūros studijas priimami tam tikrą kompetenciją turintys asmenys ir, informantų nuomone, šių studijų baigimas turėtų suformuoti perspektyvesnę kompetenciją.

Igyvendinimas. Atsakingas darbuotojų elgesys formuojamas per vadovybės paskatas:

„Mūsų vadovybė <...> visą laiką akcentuoja, kad mes turim formuoti visų gyventojų požiūrį į sveikatą, atsakomybę už sveikatą, tiesiog į bendrąsias vertybes sveikatos, gyvenimo kokybės aspektais.“ [D].

Universiteto tapatybės naudą globaliuose mokslo procesuose atspindi strateginis universiteto siekis – būti tarptautine organizacija, teikiančia kokybiškas paslaugas:

„Mes tarptautiškai turime būti pakankamai kokybiški, norint išlikti, <...> išlaikyti savo tapatybę. <...> turi labai smarkiai stengtis, kad būtum atpažįstamas nuolat kintančiame pasaulyje <...> turi būti tarptautiškai kokybiškas ir tam, kad su tavimi, kažkokį skirtingą, norėtų komunikuot“ [D].

Veiklos rezultatų kokybės pripažinimas yra svarbus veiksnys universiteto veiklos plėtrai, tačiau menkos kūrybiškos aplinkos sąlygos gali riboti kūrybos laisvę, nes universitete vyrauja aiški strateginė kryptis – link tarptautiškumo:

„man labai svarbu, kad augtų kūrybiški <...>, laisvai kuriantys žmonės, nesuvaržyti <...>. Kad žmonės matytų prasmę kurti ne produktus, ne gaminius, ne <...> paslaugas, bet tą grynąją kūrybą“ [D].

Esant šios situacijos dvilypiškumui, formuojasi etinės atsakomybės poreikis saugoti specialius įgūdžius:

„vadovaudamiesi etiniais sumetimais saugome tam tikrus įgūdžius, tam tikras specialybes“ [D].

Kaip nurodo informantai, universitetuose įgyvendinama antiplagijavimo politika, kurios poreikiui formotis įtaką daro informacinių technologijų pažanga:

„plagiarizmas šiuolaikinių informacinių technologijų amžiuje <...> tampa galvos skausmu“ [P].

Nesąžiningo elgesio apraiškos skatina imtis sprendimų:

„Jeigu fakultete aš išgirsčiau ką nors nesąžiningo, tai turbūt būtų paskutinis, ką būčiau girdėjęs apie tą žmogų. Daryčiau viską, kad tokio nebūtų.“ [D].

Informantai įvardino šias universiteto vertybes:

- 1) Atvirumas – „universitetas ypatingai savo regione yra atviras <...> tiek universiteto bendruomenės nariams naudotis tuo, kas vyksta, tiek bet kuriam kitam miesto piliečiui pagal mūsų auditorijų apimtis“ [P], „Universitetas yra suinteresuotas kuo daugiau pernešti <...> vertybių sistemą per galimybes rinktis, pasiūlymus.“ [P]. Universiteto atvirumą parodo orientacija į regioną ir jo pilietį, pasiūlą.
- 2) Atsakingumas – „ramiai žmogus gerdavo ir alkoholis savo padarė – jis turėjo išeiti iš darbo“ [P]. Universiteto blaivybės politika parodo, kad universitetas netoleruoja girtavimo ir ši nuolinė tolerancija skatina darbuotoją elgtis pareiškiamai. Tokiu būdu saugomas universiteto vardas.

Įgyvendinant institucinę mokslo politiką, informantų nuomone, universitetas įgyvendina minties laisvę grindžiamą mokslinę veiklą:

„mokslinį procesą ir tyrimus kaip vertybę deklaruojame, kad jis yra nepriklausomas ir niekieno nevaržoma minties laisvė“ [P].

Universiteto socialinė atsakomybė bendruomenei atsiskleidžia per šiuos veiksmus:

- 1) Neformalių santykių kūrimą studijų procese – „ieškant išskirtinumo mes puoselėjame neformalius santykius, ypatingai tarp dėstytojų ir studentų“ [P]. Tai parodo universiteto išskirtinumo formavimo procesus.
- 2) Tyrimų etines patikras mokslinėje veikloje – „prieš [tyrimų] paskelbimą turi praeiti tam tikras etikos patikras, kad nepažeistų lygių teisių“ [P]. Tai parodo universiteto lygių teisių užtikrinimą.

Universiteto socialinę atsakomybę visuomenei parodo šie aspektai:

- 1) Vertybėmis grįstas elgesys – „esame atviri, <...> bet tam naudodami visuomenei priimtinius veiksmus <...> dirbam sąžiningai“ [D].
- 2) Doktorantų kūrybiškumo skatinimas per aktualius mokslinius tyrimus – „esame atsakingi už tai, kad ta tema būtų gerai suformuluota, kad ji būtų aktuali <...> visuomenei <...> nevaržome <...> iniciatyvos ir kūrybiškumo, ką verta tyrinėti“ [A].

Universiteto SA įgyvendinimas yra nukreiptas dviem kryptimis – į vidaus bendruomenę ir visuomenę. Jis yra grindžiamas vertybėmis ir etiniais principais.

Stebėseną. Vykdamas etikos principais ir vertybėmis grindžiamą mokslinės veiklos stebėseną universitete, mokslinės veiklos valdyme informantai akcentuoja šiuos aspektus:

- 1) Nerašytas vertybes – „Visuomet egzistuoja nerašytos vertybės <...>, kurios plevena ore.“ [P], „veikia kaip „nerašytos taisyklės“ negu kaip Etikos kodekso principai“ [D], „ne taip smarkiai deklaruojami kaip realiai yra taikomi“ [A].
- 2) Vertybių pobūdį – „Tos vertybės yra ne tik etinio pobūdžio, bet ir šiek tiek profesinio.“ [P].
- 3) Vertybių prigimtį – „visos yra ne dėl popieriaus, o jos yra ten atsiradusios, nes taip yra realiame gyvenime“ [A].
- 4) Etikos principų įtvirtinimą statute – „yra etikos principai <...> statute: [universitetas] turi autonomiją, kuri apima akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą ir yra grindžiama savivaldos principu, akademinė laisvė ir pagarba žmogaus teisėms“ [P].

- 5) Mokslo etikos principų tęstinumą – „principai nesikeičia, nes doktorantas yra pradinė mokslininko stadija, kuris vėliau tą veiklą vykdo savarankiškai“ [A].

Tuo tarpu institucines vertybes informantai apibrėžia kaip tapačias asmens vertybėms. Vertybių sistema formuoja požiūrį į etikos principus:

„Nuo [vertybių] priklauso ir žmogaus požiūris į vienus ar kitus etikos principus.“ [A].

Institucinės vertybės yra įgyvendinamos per šiuos veiksmus:

- 1) Dėstytojo veiklą – „didžiausia universitetų vertybė yra dėstytojas, nes jis pritraukia konkrečius studentus“ [P]. Dėstytojų veiksmai laikomi studentų traukos objektu.
- 2) Asmenybių formavimą – „mes iš tikrųjų turime elitą <...> asmenybių mokyklą ir stengiamės, kad dėstytojas būtų asmenybė ir kad studentai asmenybėmis taptų“ [P]. Asmenybės universitete atspindi universiteto vardo žinomumą.
- 3) Saugią aplinką – „gali palikti nerakintus kabinetus <...> mašinas <...> – niekas tikrai neatsitiks“ [P]. Saugumo užtikrinimas rodo universiteto požiūrį į aplinką.
- 4) Nuoseklų procesą – „institucinės vertybės nelabai turėtų prasmės, jeigu jos nebūtų nusileidę iki kiekvieno darbuotojo“ [P]. Vertybių įgyvendinimo nuoseklumas rodo vertybių perdavimo sąveiką.
- 5) Universiteto vadovo asmenines vertybes – „Kokiom vertybėm [universiteto vadovas] suteikia prioritetą, taip daugmaž ir einam“ [D]. Ši siužetinė citata pagrindžia universiteto vadovo autoriteto reikšmę bendruomenei.

Universitetas vertina tas vertybes, kurias demonstruoja darbuotojai:

- 1) Pasiuokojimas – „Žmonių atsidavimas darbui <...>, savo kraštui“ [D].
- 2) Lojalumas – „Nėra tokio lakstymo tarp kitų universitetų“ [D].

Informantai teigia, kad universitetuose įgyvendinamos standartinės etikos taisyklės:

„tos etikos taisyklės <...> yra tokios standartinės su nedidelėmis korekcijomis visuose universitetuose“ [K].

Universitetai įgyvendina strategines nuostatas per vertybes:

„vertybės <...> prasideda nuo universiteto padalinių vizijų, misijų“ [K].

Tačiau ne visos vertybės yra perduodamos sutartinėmis normomis, ypač dėl darbo krūvio:

„ne viską įmanoma sutartyje surašyti <...>, nes visuomet atsiras darbelis, kurio pareigybėse nėra“ [K].

Mokslininko veikla grindžiama vertybėmis, kurių įgyvendinimas pasireiškia per atlygį už mokslinę veiklą:

„mokslininkas <...>, dirbantis iš principo, didžiąja dalimi vertybėmis vadovaujasi. <...> Lietuvos atlyginimus žinom“ [K].

Todėl apsisprendimo veikti ar neveikti pagrindą sudaro vertybių sistema:

„kažkokios vertybės lemia mūsų pasirinkimus, sprendimus“ [K].

Informantai daro prielaidą, kad dekalogo principai yra etikos principų pagrindas:

„didžioji mūsų akademinės bendruomenės narių dalis yra lietuviai <...>. Didžioji dalis yra katalikai, t. y. laikosi apytiksliai visų dekalogo principų <...>. Tai čia etika.“ [D].

Informantai nurodo prieštaravimą tarp to, ką universitetas numatytų įgyvendinti ir to, ko siekia nacionalinė švietimo politika:

„jei žiūrėti į dabartinę švietimo politiką, tai tarsi didžiausia universitetų vertybė yra studentas, nes pagal jį eina finansavimas“ [P].

Tai rodo, kad nacionalinė švietimo politika daro įtaką universiteto institucinės politikos kryptingumui ir pasekmėms.

Vykdam mokslinės veiklos etiškumo stebėseną, informantai nurodė, kad tyrėjai susiduria su etiško citavimo problema:

„negali kurti mokslo vakuume <...>, tada iškyla pagrindinis klausimas – kiek ir kaip remtis tais darbais etiška, o kur ir kiek šita riba yra peržengta“ [P].

Etinių pažeidimų stebėseną mokslinėje veikloje rodo, kad valia yra svarbus mokslinės veiklos etiškumo veiksnys. Mokslinės veiklos etiškumas pasireiškia per šiuos veiksmus:

- 1) Plagijuojant – „kartais iš nepiktos valios atrodo, kad jie ras anglišką leidinį, jį išvers ir pateiks kaip savo“ [P].
- 2) Kompilijuojant – „pasitelkiami autorių darbai ir sulipdomas tekstas, kurį autoriai pateikia kaip savo darbą <...> [tai] iššėtinis citavimas arba citavimas nenurodant originalaus autoriaus“ [P].
- 3) Užtikrinant intelektualinės nuosavybės teises – „yra daugiau ne tiek mechaninio plagijato, kiek nesusikalbėjimo <...> [mokslinių rezultatų] nuosavybės prasme“ [P].
- 4) Užtikrinant autorystę, ypač doktoranto ir mokslinio vadovo santykiuose – „sunku atskirti, kaip ir kiek tos produkcijos priklauso vadovui, doktorantui <...> dažnai <...> yra daug nesusikalbėjimo“ [P], „Jeigu vadovas mano, kad jis pasiūlė idėją, tai ji yra grynai jo, o doktorantas tik ją išpildo.“ [P].
- 5) Užtikrinant dėstytojo vardą – „mūsų fakultete niekas nerastų kam duoti kyšiaus <...> girdėjau tokių atvejų, kad kažkas paima pinigus – atseit paims, gaus parašą. Kada tie žmonės sužinojo, kad apie juos buvo tokia kalba – buvo čia tokių pasirenkančių pinigų – atseit gaus, o paskui negavo“ [D].
- 6) Pataikaujant – „straipsnio paskelbimas kur nors kainuoja <...> turi eiti šypsotis, kad tau kažkas duotų tą mokesť“ [D].

Mokslinės veiklos vertinimas formuoja mokslininko karjeros gaires, prie kurių mokslininkas adaptuojasi ir vykdo savo veiklą tik dėl formalių reikalavimų:

„mes dabar turim daug „taškinių“ profesorių <...> – tie, kurie surinko taškus tam, kad užimtų tą poziciją“ [D].

Vykdam lėšų skyrimo stebėseną, informantai akcentavo, kad egzistuoja pataikavimas dėl požiūrio į finansus:

„gaunasi <...> dviprasmybė: <...> vis tiek kam nors turi nusilenkti, nes yra didelė blygybė, kada žmonės galvoja, dalindami valdiškus pinigus, <...> kad duoda savų pinigų“ [D].

Toks požiūris į finansus rodo sprendimų šališkumą ir favoritizmo apraiškas.

Vykdam universiteto strategijos įgyvendinimo stebėseną, pabrėžiamas lankstus apsisprendimas, t. y. kokia dalimi kiekvienas padalinys prisidės:

„Metų pabaigoje vyksta analizė, pristatomi pasiekti rezultatai <...> padalinys vertina, kiek jis gali prisidėti prie strategijos įgyvendinimo, jos tikslų pasiekimo.“ [P].

Tai sudaro padaliniai sąlygas atsakingai įgyvendinti suplanuotas veiklas, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai turėtų įtakos strateginės veiklos siekiams. Be to, universitetui įtvirtinti normas padeda ir Senato sprendimų galia:

„kadangi <...> dalyvauja Senate kiekvieno padalinio vadovas be balsavimo teisės, <...> tada ką beprimant tampa norma ir nekvestionuojama“ [P].

Senato posėdžiai yra atviri, nes juose gali dalyvauti visos suinteresuotosios šalys. Tokiu būdu prieinama prie sprendimo konsensuso būdu.

Vienas iš svarbių vertybių įtvirtinimo veiksnių akademinėje bendruomenėje yra vidinė bendravimo kultūra:

„man malonu išgirsti studentą kreipiantis į dėstytoją vardu ir profesoriumi“ [P].

Tokie santykiai rodo lygiavertės partnerystės užuomazgas, atsiribojant nuo hierarchija grįstų santykių. Taip pat institucines vertybes padeda įtvirtinti universiteto siekis sukurti palankią socialinę aplinką:

„Korporatyviniai renginiai leidžia mūsų kolektyvui kažkiek suartėti“ [P].

Korporatyviniai renginiai padeda suartinti akademinę bendruomenę, įprasminti tarpusavyje santykius per bendras veiklas. Be to, doktoranto ir profesoriaus bendravimo santykiai taip pat rodo bendravimo kultūros brandą:

„labai svarbu labai lygiaverčiai, solidūs, kvalifikuoti, atsakingi, orūs santykiai tarp profesūros ir doktorantų“ [A].

Universiteto akademinės bendruomenės kultūrą rodo šie aspektai:

- 1) Dirbtinis bendruomeniškumas – „dažnai dabar išmokome šypsotis, užmesdami lūpą ant viršutinių dantų“ [D], „reikėtų įvesti tokį dalyką <...>, kad [darbuotojas] galėtų turėti savo orumą, <...> savo stuburą ir galėtų jį atstovauti, kad jis nebūtų vien smukdomas dėl to, kad jis galvoja kitaip negu viršininkas ir bando pateikti savo nuomonę ir, jeigu nori pateikti ją tikrą, dar turi kaip nors pataikauti“ [D].
- 2) Atlyginimo poveikis darbuotojų elgesiui – „mūsų žmonės yra ne laisvi, o priklausomi nuo šitos algos, kokią čia gauna <...> bijo, kad pateks į nemalonę ir dėl to eina ir linguoja“ [D].
- 3) Lojalumas – „mokslininko kompetencija <...> projektus atneša į universitetą, už tai jam nereikia būti kažkam labai lojaliu“ [D].
- 4) Pasitikėjimu grįsta partnerystė – „gauname užsakymų iš verslo partnerių <...> yra mūsų didžiulė pagarbos išraiška mūsų žmonėms. <...> Jiems nesvarbu kokių esi pririnkęs straipsnių, balų“ [D].
- 5) Socialinė aplinka – „pas mus yra labai draugiška aplinka, asistentas gali į profesorių vardu kreiptis“ [K].
- 6) Bendravimas – „jauni dėstytojai yra auklėtiniai tų, kurie yra vyresni <...> visas bendravimo santykis – tarpusavyje pagarbos, <...> net tam tikros aukos elementų, galbūt geriau nusileisti pirmiau – dar tebėra gyvas“ [A].

Informantai pabrėžia, kad universiteto bendruomenės kultūra kinta ir tam įtakos turi šie veiksniai:

- 1) Valstybės sąranga – „tradicijos, aukštas intelektualinis lygis, korektiška elgsena tarpusavyje <...> buvo stiprioji universitetų pusė, ką mes buvom praradę sovietiniais laikais, per viso-

kius kitokius vėjus, karus <...> iššvaistėm tą intelektualinį potencialą ir nerašytas etikos normas“ [K].

- 2) Valstybės politika – „blogai tai, kad Lietuva yra pametusi savo šaknis iš principo ir mes dabar bandom išskot, šiek tiek atsiribot nuo sovietinio laikotarpio, nors ir ten intelektualių žmonių buvo, buvo ko mokytis“ [K].

Universitetai perima kitų kultūrų vertybes, nepaisant visuomenės ir organizacinės brandos trūkumo:

„Bandom dabar mėgdžioti tai, kas atrodytų Vakaruose modernu, <...> nors <...> daug dalykų yra išnykusių arba <...> pakitę.“ [K].

Universitete vyrauja skirtingi požiūriai į tai, kokia yra doktorantų vertė:

- 1) Doktorantai kaip papildomi žmogiškieji ištekliai ir kompetencija – „bandome <...> kuo daugiau įtraukti doktorantus į katedrų veiklą, kad doktorantai nebūtų kažkokie padėbesiais skraidantys, <...> [kad] katedra galėtų pasinaudoti doktorantais, ir galbūt doktorantus įtraukti į pedagoginę veiklą“ [D].
- 2) Doktorantai kaip papildoma našta – „kai kuriose katedrose doktorantas yra tikrai papildoma problema“ [D].

Informantai įvardino doktorantų atsakomybę už:

- 1) Straipsnius – „[straipsniais] neskiria pakankamai dėmesio ir paskui jiems išskyla ta įtampa, kad doktorantūros studijų laikas baigiasi, disertacija beveik paruošta, o straipsnio trūksta“ [A].
- 2) Kryptingą veiklą – „[Doktorantas] paprastai stengiasi publikuoti tai, kas tiesiogiai susiję su disertacija, nes jis nelabai turi laiko į šonus dar darytis ir dar kažkokius papildomus tyrimus daryti.“ [A].

Tinkamas doktorantų atsakomybės vykdymas kuria pridėtinę vertę per šiuos veiksmus:

- 1) Tam tikromis doktoranto studijų sąlygomis parengtos disertacijos kokybės pripažinimas – „Kai doktorantas turi dirbti, išlaikyti šeimą ir dar rašyti mokslinį darbą, o gal dar papildomai dirbti, kad paskolą bankui grąžinti, ir kai <...> doktorantas tokiomis sąlygomis padaro gerą ir kokybišką darbą, kurį įvertina LJMS... tai kokybės pripažinimas yra svarbus.“ [A]. Tai prisideda prie universiteto reputacijos palaikymo.
- 2) Veiklos pokyčių įgyvendinimas per doktorantų apklausos rezultatus – „doktorantai pasakė, kas gerai ir blogai dėl studijų, programų, mokslinio darbo organizavimo, finansavimo ir dėl vadovo, katedros vaidmens <...> kažkiek praregėjome, o tai davė impulsą“ [A]. Šis veiksmas inspiruoja iš naujo įvertinti doktorantūros studijų procesą ir imtis pokyčių.

Universiteto socialinė atsakomybė visuomenei grindžiama atsakomybe už kultūrą per nerašytas taisykles:

„nerašytos taisyklės veikia kaip pasaulėžiūrinės nuostatos apie menininko <...> atsakomybę už kultūrą“ [D].

Vertinimas. Vertinant mokslinės veiklos valdymo ypatumus etikos principų ir vertybių kontekste, informantai atkreipė dėmesį į tai, kaip tikrovėje funkcionuoja procesai ir kaip jie skiriasi nuo deklaruojamų veiksmų:

„tai, ką mes reprezentuojame ir kas mes esam, turėtume būti tapatūs <...> deklaruojame vienaip, galvojame kitaip“ [D];

„pakankamai dažnai vertybės nesutampa su tuo, kas yra išvardinta <...> etikos kodeksuose“ [K].

Be to, etikos kodekso paskirtis yra paaiškinti etiketo taisykles:

„Etikos kodeksai formuoja ne vertybes, o apibrėžia etiketą“ [K].

Vertinant vykstančius procesus universitete, ypač mokslinės veiklos valdyme, iškyla dilema, kaip išlaikyti tradicijų ir inovatyvumo dermę:

„Iš vienos pusės, bandome išsaugoti tai, ką turime geriausio, iš kitos pusės, bandome paimti tai, kas naujausio. Tas tvarumas ir atvirumas yra dinamiškas procesas.“ [P].

Šių dviejų institucinių vertybių kontekste universitetai išgyvena modernėjimo procesų įtaką savo identiteto išsaugojimui. Tradicijų ir inovatyvumo tarpusavio dermė šiuo metu yra sunkiai valdoma kūrybinėje veikloje, būtent menuose, tačiau suvokiamas šios dermės poreikis:

„Gebėjimas prisitaikyti – menuose kūrybiškumas <...> yra labai reikalingas“ [P].

Kūrybiškumas laikomas esminiu pokyčių valdymo veiksmu:

„kūrybiškumas – tai atvirumas pasikeitimams <...> profesionaliai“ [P].

Vertinant strateginių sprendimų priėmimą informantai įvardina sklandų procesą trikdančius veiksmus:

- 1) Vertinimo komisijų veiklos kompetentingumas – „ypatingai priešinuosi, kai sukuriamos įvairios vertinimo komisijos ir drįsta, pradeda vertinti ne savo srities <...> kaip sakoma tarp genialumo ir kvailumo riba yra nelabai aiški“ [P].
- 2) Šališkumas – „Kai daugelį pažįsti, tai tas procedūrų laikymasis yra kažkoks dirbtinas.“ [P].
- 3) Neadekvatus sąžiningumo principui finansavimo už veiklą paskirstymas – „man nepatinka <...> centrinės valdžios siekis šiek tiek sureikšminti savo veiklą <...> apie 48 proc. bendrų lėšų jie paima <...> ir visiškai nėra atsakingi arba nelinkę mažinti savo dalies, bet fakultetai uždirba pinigų per studentus“ [K].
- 4) Nelankstumas – „jeigu mes optimizuojam savo finansinius <...> ir žmogiškuosius resursus, mes ieškom būdo, kaip juos efektyviau administruoti, tai [vadovybė] į tai visiškai neatsižvelgia“ [K].

Informantai teigia, kad sprendimų priėmimas yra sklandus procesas dėl šių veiksnių:

- 1) Prievartos vengimas – „padaryti spaudimą <...> pas mus <...> nelabai galėtume, nes jie yra savarankiški žmonės, <...> žvaigždės“ [P].
- 2) Viešumas – „svarstoma viešai <...>. Sprendimai, kurie surandami rektorate, <...> gali kelti nepasitenkinimą, būti labiau ginčijami, kadangi vėl „valdžia nutarė““ [P].

Vadovybės veiklos nauda vertinama per indėlį į studijų procesą:

„ne dėstytojas <...>, ne studentas tampa pagrindinis, o <...> lyg ir [vadovybė] pagrindinis, apie [kurią] buhalterija ar personalo tarnyba, ar rektorius tarnyba, ar prorektorius komandos, ar Studijų skyrius sukasi“ [K].

Pastaroji siužetinė citata rodo, kad universiteto vadovybės veikla nekuria pridėtinės vertės.

Mokslinės veiklos procese sprendimas dėl straipsnio publikavimo priimamas per tariamą neetišką elgesį:

„jeigu bent koks nors mažiausias įtarimas <...> mes net <...> nesvarstome ir to straipsnio nespausdinam“ [D].

Be to, straipsnio kokybė vertinama pagal žurnalo kokybę:

„Jeigu jis yra atspausdintas to paties lygio su tuo pačiu citavimo indeksu žurnale, vadinasi jis turėtų būti panašios kokybės.“ [K].

Mokslinės veiklos kokybės nauda vertinama per indėlį į visuomenės gerovę:

„Aš kaip mokslininkas turėčiau nesilaikyti tos kiekybės, bet labiau kreipti dėmesį į kokybę, į tų darbų poveikį visuomenei, nes <...> tie darbai daugiau tik dėl bendrų reikalų, <...> gal po kiek metų kažkada jie bus iš tikrųjų ir panaudoti visuomenės gėriui kurti“ [K].

Mokslinės veiklos etinė aplinka vertinama per deramą atlygį už veiklą:

„Už gerai atliekamą darbą turi būti gerai mokama. Tuomet ir su etika bus viskas gerai, ir pasitikėjimas bus.“ [A].

Tuo tarpu doktorantūroje ugdomos doktorantų bendrosios kompetencijos profesionalizmo kontekste:

„Mes esame numatę iki 100 val. doktorantams pedagoginę praktiką <...> jis negali išeiti nepasiruošęs prieš auditoriją.“ [A].

Tokiu būdu informantai paaiškina pedagoginės praktikos poreikį doktorantūroje.

Universiteto strateginę veiklą formuoti padeda įgūdžių poreikio vertinimas, kuris veda link socialinės atsakomybės visuomenei:

„kai kurie įgūdžiai nėra vertinami šiandiena, bet <...> yra vertingi kultūros įvairovės prasme“ [D].

Siekdami išsaugoti specialius įgūdžius, universitetai prisiima atsakomybę už kultūrą ir ją įgyvendina vertinant specialybių finansavimo poreikį:

„žiūrint etine prasme ir atsakomybės plačiąja kultūrine prasme <...> yra specialybės, kurias reikia remti“ [D].

Vertinant bendruomeniškumą, informantai pabrėžė, kad akademinė kultūrai yra būdingas pataikavimas:

„man viduramžius dažnai primena, kai ten kurdavo ketureilius, kad kreiptųsi į ką nors gražiau ir kaip kuris kurį pranoks tuo savo gražiuoju išsireiškimu“ [D].

Esant pataikavimui, išryškėja hierarchija grįsti santykiai, akademinės laisvės ribos:

„labai būtų patogu, kad tos akademinės laisvės būtų mažiau, nes tada skirtubių yra mažiau ir tu lengviau jas gali <...> valdyti, <...>, bet <...> tai yra balansas tarp individualių požiūrių ir <...> institucinių vertybių ir tarp to, kaip būtų galima paprasčiau ir lengviau“ [D].

Informantai teigia, kad darbuotojų nelojalumas vertinamas kaip išdavystė:

„jei dėstytoja <...> dirba mažesniu mastu arba <...> kitaip uždarbiauja kitame universitete, ar su svetima priesykra skelbia straipsnius“ [K].

Universiteto socialinė atsakomybė visuomenei įgyvendinama per šias veiklas:

- 1) Universiteto įvaizdžio formavimą – „Jeigu universitetai darys kažką neetiškai, tai kas tada kitur?“ [D]. Universiteto įvaizdis formuojamas atsakingu elgesiu.
- 2) Konkurencingumo tikslų įgyvendinimą – „pačių universitetų <...> kova tarpusavy dėl išlikimo ar kitų dalykų nėra susieta su galutiniu tikslu, kaip pakelti studijų kokybę per dėstytojų vidinės kokybės tobulinimą“ [K]. Tai rodo, kad studijų kokybės tobulinimas yra konkurencinio pranašumo didinimo prielaida.

Universiteto SA įgyvendinimo pažanga daugiau vertinama per poveikį visuomenei, tačiau veiksmai formuojasi vidaus bendruomenei, t. y. tai, ką bendruomenė savo veiksmis perduoda visuomenei – atsakingas elgesys, veiklos kokybė.

4.3. Diskusijos

Pirmas tyrimo klausimas. *Kaip suvokiama, valdoma ir įgyvendinama socialinė atsakomybė universiteto struktūriniuose padaliniuose mokslinės veiklos kontekste?*

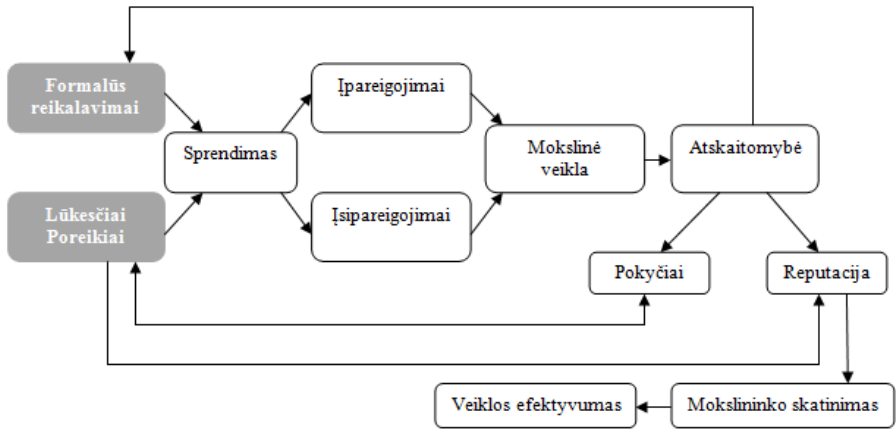
Universiteto struktūriniai padaliniai SA suvokia mokslinės veiklos kontekste dvejomis kryptimis. SA yra nukreipta į visuomenę ir vidaus bendruomenę. Atsakomybės suvokimo lygis daugiau atitinka K. E. Goodpaster ir B. J. Jr Mathews (1982) apibūdintą atsakomybę kaip atskaitomybę už atliekamus veiksmus. SA yra būdinga tik asmeniui, ir asmuo prieš asmenį atsako savo veiksmis – taip formuojama kolektyvinė atsakomybė. SA vykdymui universitetas numato skirtingas veiklas, tačiau nenumato sankcijų už SA vengimą.

SA valdyme vyrauja daugiašalė atsakomybė, į kurią įtraukiamos suinteresuotosios šalys. Šiuo atveju yra aktyvus įtraukimas į suplanuotą veiklą, tačiau nenumatoma aiški drausminanti priemonė už atsakomybės vengimą. Esant tokiam daugiašalės atsakomybės įgyvendinimo mechanizmui, SA yra menkai išplėtotą universitetuose, todėl jai šiuo metu priskirtinos R. Gaete Quezada (2011a) nustatytos transformuojančios ir normatyvinės SA užuomazgos.

SA universitete įgyvendinama šiais pagrindais – suinteresuotosios šalys (pavyzdžiui, tyrimų užsakovai) formuoja savo lūkesčius ir poreikius, kurie gali būti individualūs ir nuolat kisti arba suinteresuotosios šalys (pavyzdžiui, valstybės valdžios institucijos, universiteto vadovybė) nustato reikalavimus (žr. 7 paveikslą).

Po kiekvieno minėto pagrindo seka sprendimo priėmimas, ir atsakomybės prisiėmimo forma priklauso nuo sprendimo, nes nesutampa imperatyvai. Kitaip sakant, nuo intervencijos pobūdžio priklauso apsisprendimas (jau šiame žingsnyje kyla pirmos etinės dilemos) atliepti formalius reikalavimus, lūkesčius ir poreikius. Esant formaliems reikalavimams, mokslininkas yra įpareigojamas ir jis nusprendžia, ar ir kaip vykdyti šiuos įpareigojimus. Tuo atveju, kai suinteresuotosios šalys formuoja savo poreikius ir lūkesčius, mokslininkas yra linkęs daugiau savo noru įsipareigoti. Nepaisant atsakomybės prisiėmimo formų, atliekama mokslinė veikla, po kurios seka atskaitomybė (pavyzdžiui, mokslinės veiklos vertinimas). Dominuojant formalių reikalavimų pagrindui, po atskaitomybės etapo mokslininkas tęsia formalių reikalavimų vykdymą. Tuo tarpu mokslininko įsipareigojimų rezultatai veda link jo ir universiteto veiklos kokybės, reputacijos kūrimo ir palaikymo, pavyzdžiui, per pasitikėjimą, pripažinimą arba link pokyčių. Pirmu atveju prisidedant prie universiteto veiklos kokybės, reputacijos kūrimo ir palaikymo universitetas įgyvendina mokslininko rezultatyvios veiklos skatinimą, kuris padeda didinti veiklos efektyvumą. Antru atveju pokyčių poreikį formuoja suinteresuotosios šalys, o jų pasiekti padeda mokslininko veikla – moksliniai tyrimai.

Paveikslas Nr. 7. SA visuomenei įgyvendinimo modelis mokslinės veiklos valdyme



Sudaryta autorės.

Darome empiriniais duomenimis grįstą teorinę prielaidą, kad gausėjant formalių reikalavimų akademiniai bendruomenei ir įvertinant perviršinį dalyvavimą skirtinguose vaidmenyse, mokslininkas yra linkęs vykdyti savo veiklą formaliai. Tai reiškia, kad mokslininkas įprasmina save kaip reikalavimų išpildytojas negu kaip savęs atradėjas tam tikroje srityje, siekiantis ką nors pakeisti.

Antras tyrimo klausimas. *Kaip diegiama etikos infrastruktūra universitete kaip mokslo institucijoje?*

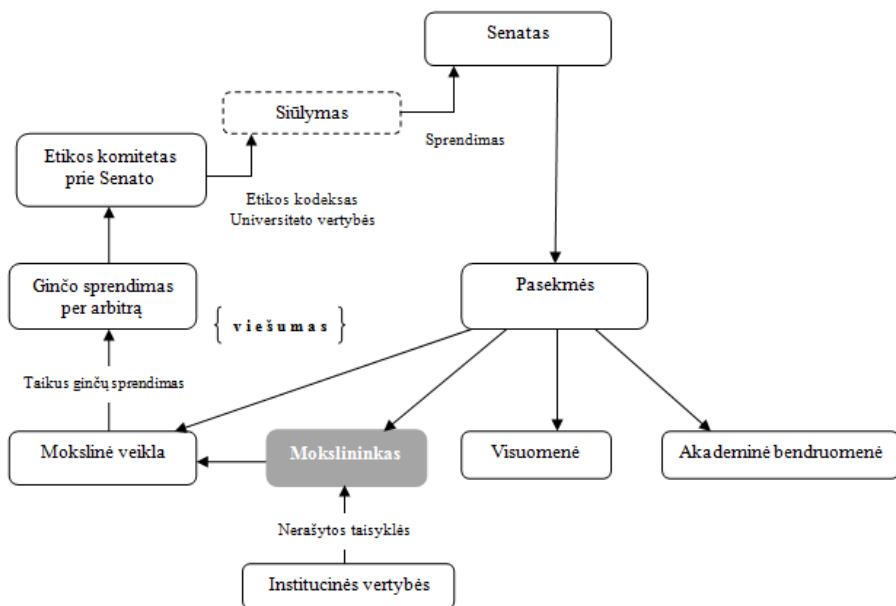
Universiteto etikos infrastruktūrai būdingas priemonių diversifikavimas, padedantis komunikuoti etikos principus akademiniai bendruomenei. Disertacijos IV dalies 4.2.2 skyriuje aprašytas etikos principų komunikavimas mokslo darbams rodo, kad universitetuose yra pakankamai išvystyta etikos infrastruktūra, tačiau ji nėra veiksminga ir efektyvi. Universiteto etikos infrastruktūros veiksmingumo stoka grindžiama tuo, kad universitete yra įkurtas etikos komitetas, patvirtintas etikos kodeksas, naudojamos informacinės sistemos ir kitos etikos institucionalizavimo priemonės, tačiau jos veikia kaip atskiri segmentai, viena su kita menkai siejamos. Etikos komitetas universitete yra kaip centrinė etinių konfliktų valdymo institucija, į kurią kreipiamasi tik kraštutiniu atveju, o etikos kodeksas padeda spręsti darbuotojų elgesio, veiklos etines problemas. Tuo tarpu kitos etikos įtvirtinimo priemonės ir procesai funkcionuoja fragmentiškai. Tai rodo, kad universitetuose trūksta etikos standartų objektyvizavimo, o minėtų etikos institucionalizavimo priemonių dėmė padeda kurti tokius saviregulavimu grindžiamus procesus, kurie mažina skirtingų situacijų, veiksmo ar veiklos interpretacijų riziką.

Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad etikos infrastruktūra yra daugiau pritaikyta bakalauro ir magistrantūros studijų studentų darbams tikrinti, nors, kita vertus, studentų etiniai pažeidimai turėtų būti siejami tiesiogiai ir su dėstytoju, svarbiu studijų proceso dalyviu. Nepaisant informacinių antiplagijavimo sistemų diegimo, dėstytojai nesuvaldo etinių pažeidimų ir nesiima prevencinių veiksmų. Ši dėstytojo elgesį lemia studentų, tenkančių vienam dėstytojui, perviršis bei skirtingų vaidmenų, kuriuos atsakomybės atžvilgiu sunku suderinti, universitete

vykdymas. Panaši situacija yra ir doktorantūroje, kurioje, nors teisine prasme ir reglamentuota, mokslinis vadovas gali turėti daugiau doktorantų nei numato teisės aktai. Šiuo atveju mokslinio vadovo ir universiteto SA doktorantūroje yra dažnai formalios. Kitų suinteresuotųjų šalių, kurios įtraukiamos į doktorantūros studijų procesą, dalyvavimo laipsnio ir atsakomybės apimties santykis yra neadekvatus. Vėlgi ribotą tokių suinteresuotųjų šalių kaip katedros, fakulteto dalyvavimą lemia vaidmenų nesuderinamumas (pavyzdžiui, vaidmenų perviršis, nepakankama kompetencija, tų pačių darbuotojų dalyvavimas skirtinguose vaidmenyse etinio konflikto sprendime). Šie minėti aspektai daro įtaką veiklos veiksmingumui ir efektyvumui ir rodo institucinės SA spragas.

Universitete moralinės atsakomybės klausimai sprendžiami taikiu, susitarimo būdu. Tuo atveju, kai konsensuso ar kompromiso nepavyksta pasiekti, moralinės atsakomybės klausimai tampa teisinės atsakomybės dalimi. Šiame virsme vyrauja subjektyvus vertinimas, nustatant teisinės atsakomybės pasireiškimo aplinkybes ir ribą.

Paveikslas Nr. 8. Daugiašalės atsakomybės įgyvendinimo modelis mokslinės veiklos etinių konfliktų valdyje



Sudaryta autorės.

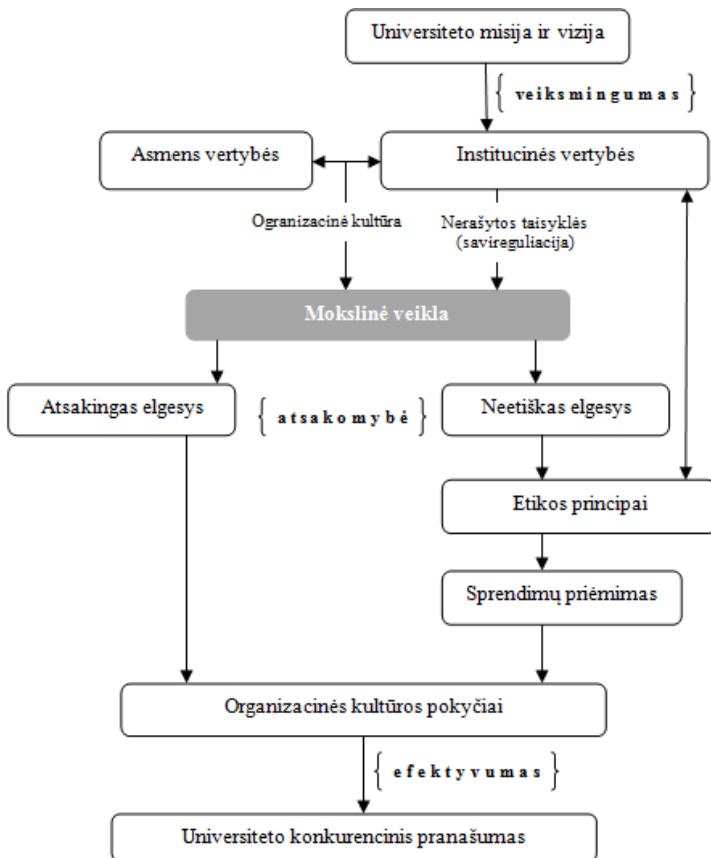
Daugiašalės atsakomybės įgyvendinimas mokslinės veiklos etinių konfliktų valdyje (žr. 8 paveikslą) rodo, kad pagrindiniai subjektai yra mokslininkas, kurio mokslinės veiklos padariniai sukelia konfliktų sprendimo procesus, ir Senatas, kurio sprendimų priėmimas daro įtaką akademinėi bendruomenei (koku pavyzdžiu sekti?), visuomenei (kokia universiteto reputacija? ar galima universitetu pasitikėti?), mokslininkui (kaip valdoma karjera?) ir mokslinei veiklai (kaip jos rezultatyvumas pritraukia finansavimą ir įgija pripažinimą?). Sprendimai įgauna ypatingą galią, esant tam tikram viešumo laipsniui.

Darome empiriniais duomenimis grįstą teorinę prielaidą, kad kuo atviriau universitetas sprendžia etinius konfliktus, įtraukdamas suinteresuotąsias šalis, tuo objektyvesni ir pasitikėjimu grįsti santykiai formuojasi su suinteresuotosiomis šalimis.

Trečias tyrimo klausimas. *Kokiais etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymas universitete?*

Remiantis H. Bourne ir M. Jenkins (2013) nustatyta organizacinių vertybių dinamika, Lietuvos universitetų vertybinė orientacija balansuoja tarp daugiašalių vertybių ir vertybių „iš viršaus“. Esant daugiašalėms vertybėms, akademinė bendruomenė asmenines vertybes priskiria universiteto institucinėms vertybėms. Tuo tarpu vertybes „iš viršaus“ parodo tai, kad universiteto vadovybė priima sprendimą dėl institucinių vertybių, kuriomis bus grindžiama veikla. Pastarasis vertybinės orientacijos įtvirtinimas yra retesnis reiškinys universitetuose, todėl institucinės vertybės galioja akademinėje bendruomenėje nerašytų taisyklių veikimo principu ir jų interpretacija gali visuomet kisti.

Paveikslas Nr. 9. Etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymo modelis



Sudaryta autorės.

Universiteto strategines nuostatas atspindi misija ir vizija, kurioje numatomos institucinės vertybės (žr. 9 paveikslą). Institucinių vertybių veiksmingumas pasireiškia tuomet, jeigu jos yra kongruentiškos su darbuotojo vertybėmis. Asmens ir institucinių vertybių kongruentiškumo laipsnis parodo organizacinės kultūros brandą. Tuo atveju, kai asmens ir institucinės vertybės yra nekongruentiškos, imanentiškai formuojasi nerašytos taisyklės, t. y. tokiu būdu vyksta savireguliaciniai procesai, kurie pasireiškia visose akademinėse veiklose. Mokslinės veiklos kontekste gali formotis dvejopas elgesys: atsakingas ir / ar neetiškas, o tai priklauso nuo akademinės bendruomenės sąmoningumo bei minėto asmens ir institucinių vertybių kongruentiškumo laipsnio. Vertinant vieną ir kitą elgesį, veiklos efektyvumas visuomet bus pasiektas, tačiau laiko ir pastangų atžvilgiu universitetas turės skirti daugybę išteklių: žmogiškųjų, finansinių ir kitų.

Darome empiriniais duomenimis grįstą teorinę prielaidą, kad institucinės vertybės, veikiančios universitete daugiau kaip nerašytos taisyklės, sudaro sąlygas formotis neetiškam mokslininko elgesiui. Tai reiškia, kad formuojasi skirtingos institucinių vertybių ir etikos principų interpretacijos, dėl kurių jų kongruentiškumas yra ribotas.

Apibendrinimas. Suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste suformuluotos teorinės prielaidos sudaro sąlygas formotis pseudoatvirumui, kuriuo grindžiama ir universiteto SA mokslinės veiklos valdyme. Todėl universiteto elgsena su suinteresuotosiomis šalimis laikoma daugiau imituojančia negu atspindinti realius jų poreikius ir lūkesčius. Šiai padėčiai koreguoti taikomos vadybos priemonės, kurios procesų lygmeniu padeda diegti organizacijos vertybes (vertybių vadyba) – įvesti etinio audito procedūras, skatinti atskaitomybę ir atlikti kitus procesus, skatinančius atsakomybės kaip vertybės valdymą.

IŠVADOS

1 uždavinys: atskleisti universiteto struktūrinių padalinių suvokimą apie socialinę atsakomybę ir ir jos įgyvendinimo būdus taikant vadybos metodus.

1. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pastebima, kad universitete stinga ne tik vadybos procesų, padedančių valdyti socialinę atsakomybę, ir žodžio ir veiksmo neatitikimus mažinančių instrumentų, tačiau išryškėja ir suvokimo formavimo poreikis. Tai grindžiama tuo, kad universitetuose įgyvendinama SA politika yra fragmentuota, todėl struktūriniai padaliniai SA įgyvendina pagal sąmoningumo laipsnį. SA politikos nuoseklumo stoka nurodo mokslinės veiklos procesų neapibrėžtumą, ypač veiklos planavimo ir vertinimo etapuose.

2. Daugiašalės atsakomybės mechanizmas pasireiškia tuo, kad į veiklą įtraukiamos suinteresuotosios šalys, nepriklausomai nuo jų gebėjimo suderinti savo skirtingus vaidmenis, o tai daro įtaką veiklos kokybei ir efektyvumui, t. y. būti atsakingu tampa ne nauda, o našta.

3. SA visuomenei įgyvendinimas mokslinės veiklos valdyme priklauso nuo mokslininko apsisprendimo būdo – jis yra įpareigojamas ar jis priima įsipareigojimus savo noru. Mokslininko apsisprendimo būdas lemia veiklos pasekmių poveikį suinteresuotosioms šalims, o pastarųjų pasitikėjimas mokslininku tampa jo veiklos pažangos priežastimi.

2 uždavinys: išnagrinėti etikos infrastruktūros diegimo procesus universitete.

4. Tyrimo rezultatai rodo, kad akademinė etika siejama su nesąžiningu elgesiu (būtent plagijatu), tačiau akademinės etikos sąvoka yra platesnė, apimanti ir institucines vertybes, organizacinę kultūrą, bendruomenės narių tarpusavio santykius, pavyzdžiui, bendraujant, pretenduojant į konkursą ir pan.

5. Daugiašalė atsakomybė diegiant etikos infrastruktūrą yra menkai išplėtotą. Tai rodo etikos institucionalizavimo priemonių, kurių yra pakankamai universitete, dermės trūkumas ir riboti suinteresuotųjų šalių išteklių. Pastarasis veiksnyje lemia suinteresuotųjų šalių vaidmenų nesuderinamumą, ypač dalyvaujant sprendimų priėmimo procese.

6. Kaip ir SA politikos įgyvendinime, etikos infrastruktūros diegime pasireiškia nenuoseklios ir viena su kita menkai siejamos veiklos ir veiksmai. Fragmentuota etikos infrastruktūra universitete yra neveiksminga ir neefektyvi, ypač kai ji daugiausia taikoma tik bakalauro ir magistrantūros studijose.

7. Etikos infrastruktūra padeda užtikrinti veiklos kokybę, pritraukti studentus ir tyrėjus, formuoti ir palaikyti universiteto vardą ne tik globalioje mokslo bendruomenėje, bet ir visuomenėje, išlikti konkurencinėje aplinkoje. Dėl šių priežasčių strateginio planavimo etapas yra itin svarbi etikos infrastruktūros diegimo grandis.

8. Etinių konfliktų sprendimas vyksta „uždarų durų“ principu, ir diskusija su akademinė bendruomene apie etišką mokslininko elgesį ir jo įtaką universiteto veiklos efektyvumui, konkurencingumui yra neplėtojama.

3 uždavinys: nustatyti universiteto mokslinės veiklos valdymo etikos principais ir vertybėmis aspektus.

9. Institucinės vertybės Lietuvos universitetuose įtvirtinamos nerašytų taisyklių principu, o tai sudaro sąlygas skirtingoms jų interpretacijoms. Institucinių vertybių interpretavimo diver-

sifikavimas lemia du reiškinius: universitetai prisitaiko prie globalių procesų keliamų iššūkių arba universitetų interpretacijos pobūdį lemia kontekstualios aplinkybės.

10. Mokslinė veikla grindžiama etikos principais ir vertybėmis, kurie yra tapatūs bet kuriai akademinėi veiklai. Tačiau darbuotojo ir universiteto vertybių kongruentiškumo laipsnis suponuoja akademinės bendruomenės sąmoningumą ir pasirengimą įgyvendinti pokyčius.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos formuluojamos atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir siekiant paskatinti etišką elgesį.

Rekomendacijos valstybės mokslo politikos formuotojams ir įgyvendintojams.

1. Rekomenduojama parengti akademinio sąžiningumo gaires, kurios padėtų universitetams formuoti SA politiką ir numatyti jos įgyvendinimo priemones ir jų dermę. Siekiant padidinti akademinio sąžiningumo veiksmingumą ir atsižvelgiant į universiteto autonomijos užtikrinimą, universiteto gebėjimas prisiimti atsakomybę už savo veiksmų padarinius yra laikomas tuo brandaus sąmoningumo etapu, kai valstybės intervencija tampa neberekalinga.

2. Rekomenduojama universiteto SA politikos vertinimą įtraukti į Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašą, siejant jį su minėto aprašo 6.2 uždaviniu. Tai leistų įvertinti, kaip universitetai įgyvendina akademinio sąžiningumo gaires, taiko vertybių vadybos principus ir ar jie atsakingai įgyvendina savo įsipareigojimus. Taip pat minėtą aprašą rekomenduojama papildyti socialiniu etiniu auditu kaip SA matavimo instrumentu, leidžiančiu nustatyti, koks yra intervalas (neatitikimas) tarp to, kas deklaruojama ir to, kas daroma tikrovėje.

3. Rekomenduojama Lietuvos mokslo tarybos rengiamoje duomenų bazėje „LITUANISTIKA“ numatyti išpėjimų (angl. *red flags*) nurodymą suinteresuotosioms šalims apie publikacijos pripažinimą pažeidus etiką.

4. Rekomenduojama į Švietimo informacinių technologijų centro kuriamą Pedagogų registrą įtraukti papildomus duomenis apie doktorantų skaičių, jų studijų pradžią ir planuojamą pabaigą. Šie duomenys turėtų būti viešai prieinami tiek mokslo ir studijų institucijoms, tiek visuomenei. Duomenys apie doktorantų skaičių, jų studijų pradžią ir planuojamą pabaigą padės vykdyti Mokslo doktorantūros nuostatų 16 punkto ir Meno doktorantūros nuostatų 25 punkto įgyvendinimą – mokslinio vadovavimo stebėseną.

Rekomendacijos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai.

5. Rekomenduojama Lietuvos ETD (eLABa ETD) informacijos sistemoje ir duomenų bazių sistemoje „Lietuvos mokslo potencialas“ numatyti išpėjimų nurodymą suinteresuotosioms šalims apie disertacijos pripažinimą plagijatu.

6. Rekomenduojama į Švietimo informacinių technologijų centro kuriamą Pedagogų registrą įtraukti papildomus duomenis apie akademinės etikos pažeidimus. Šie duomenys turėtų būti viešai prieinami tiek mokslo ir studijų institucijoms, tiek visuomenei. Duomenys apie akademinės etikos pažeidimus suteiks mokslo ir studijų institucijai galimybių susipažinti su tyrėjo mokslinė veikla prieš įdarbinimą, o Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai – vykdyti mokslinės veiklos etiškumo stebėseną pagal nustatytus stebėsenos rodiklius ir jos pagrindu formuluoti siūlymus ar gaires pasirinktu aspektu, siekiant skatinti etišką akademinės bendruomenės elgesį.

7. Rekomenduojama sukurti e-forumą, kuriame Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba pateiktų situaciją (neatskleidžiant asmens duomenų) viešai diskutijai.

Rekomendacijos mokslo ir studijų institucijų vadovybei.

8. Rekomenduojama formuoti požiūrį į SA per universitetuose dirbančių žmonių žinias ir kompetencijas, ypač universitetų vadovų ir asmenų, atsakingų už etiką, kompetencijos for-

mavimą, įtraukiant tai į universitetų strategijas ir atsižvelgti į akademinio sąžiningumo gaires, jeigu tokios yra.

9. Rekomenduojama sukurti integruotą etikos infrastruktūrą, kuri, pavyzdžiui, sustiprintų etikos komiteto vaidmenį universitete, įtraukiant į jo veiklą į prevenciją orientuotų veiksmų bei etikos komiteto sudėtį formuojant didžiąja dalimi iš asmenų, nedirbančių universitete. Pastaruoju atveju būtų užtikrinamas interesų konflikto mažinimas.

10. Rekomenduojama pasirašytinai supažindinti akademinę bendruomenę su etikos kodekso nuostatomis (įskaitant recenzentus bei rankraščių autorius iš kitų organizacijų) ir periodiškai jai organizuoti susitikimus dėl institucinių vertybių ir etikos principų interpretavimo, siekiant įsisažmoninti vieningą jų suvokimą.

Rekomendacijos Lietuvos mokslo periodikos asociacijai.

11. Rekomenduojama organizuoti bent kartą į metus *bona fide* tipo konferenciją apie mokslininko profesionalizmo problemas ar atlikti tyrimus šia tema pasirinktu periodiškumu. Tai leistų įvertinti akademinės bendruomenės publikavimo kultūros pokyčius ir didinti akademinės bendruomenės sąmoningumą.

12. Rekomenduojama formuoti mokslo darbų recenzavimo kultūrą siekiant recenzavimo kokybės ir sudarant recenzentui sąlygas naudotis šiuolaikiškais informacinėmis sistemomis, padedančiomis visapusiškai įvertinti mokslo darbo vertę.

BIBLIOGRAFIJA

Knygos, jų dalys:

1. Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R. eds., 2005. *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer.
2. Bausch, T., Kleinfeld, A., Steinmann H. eds., 2002. *Įmonių etika verslo praktikoje*. Iš vokiečių kalbos vertė Danguolė Satkauskaitė ir Sandra Almantienė. Vilnius: VU KHF.
3. Becher, T., 1989. *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines*. Milton Keynes: The Society for Research into Higher Education.
4. Becher, T., Kogan, M., 1992. *Process and Structure in Higher Education*. London: Routledge.
5. Berger, P. L., Luckman T., 1999. *Socialinės tikrovės konstravimas: žinojimo sociologijos traktatas*. Iš anglų kalbos vertė Aldona Radžvilienė. Vilnius: Pradaī.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Boaventura de Sousa, S., 2010. The university in the twenty-first century. Toward a democratic and emancipatory university reform. In: M. W. Apple, S. J. Ball, L. A. Gandin, eds. 2010. *The Routledge International Handbook of the Sociology of Education*. London, New York: Routledge, pp. 274-282.
8. Bok, S., 1980. Whistleblowing and Professional Responsibilities. In: D. Callahan, S. Bok, eds. 1980. *Ethics Teaching in Higher Education*. New York, London: Plenum Press, pp. 277-295.
9. Bryman, A., 2008. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
10. Brown, B. J., Baker, S., 2007. *Philosophies of Research into Higher Education*. London, New York: Continuum International Publishing Group.
11. Cameron, K. S., Quinn, R. E., 2006. *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
12. Campbell, A., Yeung, S., 2002. Creating a sense of mission. In: S. Segal-Horn, ed. 2002. *The strategy reader*. Oxford: Blackwell Publishing. Ch. 14.
13. Carnell, E., MacDonald, J., McCallum, B., Scott, M., 2008. *Passion and Politics: Academics reflect on writing for publication*. London: Institute of Education.
14. Crane, A., Matten, D., 2004. *Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press.
15. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., and Siegel, D. S. eds., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.
16. Den Hond, F., de Bakker, F. G. A., Neergaard, P., Gond, J.-P., 2007. Managing Corporate Social Responsibility in Action: Reconciling Rhetorical Harmony and Practical Dissonance. In: F. Den Hond, F. G. A. de Bakker, P. Neergaard, eds. 2007. *Managing Corporate Social Responsibility in Action: talking, doing and measuring*. Burlington: Ashgate, pp. 205-226.
17. Drūteikienė, G., Marčinskas, A., 2010. *Universiteto įvaizdžio kaita*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
18. Fox, T., Ward, H., Howard, B., 2002. *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. Washington: The World Bank.
19. Francis, R. D., 2000. *Ethics and Corporate Governance: An Australian Handbook*. Sydney: University of NSW Press.

20. Gallie, W. B., 1956. Essentially Contested Concepts. Proceedings of the Aristotelian Society, 56, pp. 167-198. In: M. Block ed., 1962. *The Importance of Language*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
21. Garrett, G., Davies, G., 2010. *Herding Cats: Being advice to aspiring academic and research leaders*. Axminster: Triarchy Press.
22. Garsten, Ch., Hernes, T. eds., 2009. *Ethical dilemmas in management*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
23. Hess, P., Siciliano, J., 1996. *Management: Responsibility for Performance*. New York: McGraw-Hill.
24. Hinchcliffe, R., 2007. Can Generic Skills Training Change Academic Culture? In: R. Hinchcliffe, T. Bromley, S. Hutchinson eds., 2007. *Skills Training in Research Degree Programmes: Politics and Practice*. Berkshire: Open University Press, pp. 3-14.
25. Yang, Q., Crowther, D., 2012. The Relationship between CSR, Profitability and Sustainability in China. In: G. Aras, D. Crowther eds., 2012. *Developments in Corporate Governance and Responsibility. Business Strategy and Sustainability*. Vol. 3, pp. 155-175.
26. Johnson, C. E., 2007. *Ethics in the workplace. Tools and Tactics for Organizational Transformation*. Thousand Oaks: Sage.
27. Jonas, H., 1984. *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago: The University of Chicago Press.
28. Kotler, P., Armstrong, G., 2010. *Principles of Marketing*. 13 leidimas. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
29. Kotler, P., Lee, N., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
30. Kouzes, J. M., Posner, B. Z., 2003. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Kriščiūnas K., Staniškis J. K., Tričys V., 2007. *Mokslinė veikla: šiuolaikinės tendencijos*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
32. Leonavičius, V., Rutkienė, A., 2010. *Aukštojo mokslo sociologija: studijų pasirinkimas ir vertinimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
33. Lewicka-Strzałecka, A., 2001. „Švilpuko pūtimas“: teoriniai aspektai ir Lenkijos darbuotojų percepcijos apžvalga. In: N. Vasiljeviėnė ed., 2001. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Vilniaus universitetas, pp. 134-148.
34. Macfarlane, B., 2009. *Researching with integrity: the ethics of academic enquiry*. New York, London: Routledge, Taylor & Francis Group.
35. May, T., 1998. *Autonomy, Authority, and Moral Responsibility*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.
36. Maslow, A. H., 2009. *Motyvacija ir asmenybė*. 2 leidimas. Iš anglų kalbos vertė Milda Dyke. Vilnius: Apostrofa.
37. Matten, D., Moon, J., 2005. Pan-European Approach. A Conceptual Framework for Understanding CSR. In: A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter eds., 2005. *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer, pp. 339-360.
38. Moon, J., 2005. CSR in the UK: an explicit model of business – society relations. In: A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter eds., 2005. *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer, pp. 51-65.
39. Morgan, G., 2006. *Images of organization*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

40. Rodríguez Fernández, J. M., 2010. Responsabilidad social universitaria: Del discurso simbólico a los desafíos reales. In: M. de la Cuesta Gonzalez, C. de la Cruz Ayuso, J. M. Rodríguez Fernández eds., 2010. *Responsabilidad Social Universitaria*, pp. 3-22.
41. Ruscio, K., 1987. Many Sectors: Many Professions. In: B. Clark, ed., 1987. *Academic Profession*. Berkeley: University of California Press, pp. 331-368.
42. Schein, E. H., 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2 leidimas. San Fransico: Jossey-Bass.
43. Sherman, T., 1998. Public Sector Ethics: Prospects and Challenges. In: C. Sampford, N. Preston, C.-A. Bois, eds., 1998. *Public Sector Ethics: Finding and Implementing Values*. Sidney: Federation Press, pp. 13-25.
44. Vallaes, F., de la Cruz, C., Sasia, P., 2009. *Responsabilidad Social Universitaria. Manual primeros pasos*. Mexico D. F.: McGraw Hill.
45. Vandekerckhove, W., 2006. *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Burlington: Ashgate.
46. Vasiljevas, A., 2001. Etiniai turizmo vystymosi problemų aspektai. In: N. Vasiljeviene red., 2001. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Vilniaus universitetas, pp. 248-269.
47. Vasiljeviene, N., 2000. *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*. Kaunas: VU.
48. Vasiljeviene, N., 2001. Praktinės etikos paradigma. In: N. Vasiljeviene red., 2001. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Vilniaus universitetas, pp. 320-385.
49. Vasiljeviene, N., 2006. *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: VU.
50. Vasiljeviene, N., Vasiljevas, A., 2008. *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė*. Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas.
51. Zaborek, P., 2009. Qualitative and Quantitative Research Methods in Management Science. In: M. Strzyżewska ed., 2009. *Selected Methodological Issues for Doctoral Students*. Warsaw: Warsaw School of Economics, pp. 83-98.
52. Wempe, J., Kaptein, M., 2002. *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. New York: Oxford University Press.
53. Wieland, J., 2003. Values Management System ZfW: a new standard for values driven management. In: J. Wieland ed., 2003. *Standards audits for ethics management systems: the European perspective*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, pp. 3-24.

Moksliniai straipsniai:

54. Åkerlind, G. S., 2008. An academic perspective on research and being a researcher: an integration of the literature. *Studies in Higher Education*, 33(1), pp. 17-31.
55. Adam, A. M., Rachman-Moore, D., 2004. The methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), pp. 225-244.
56. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, J., 2007. Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multi-Level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836-863.
57. Amaeshi, K. M., Adi, B., 2007. Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in Utlish. *Business Ethics European Review*, 16, pp. 3-18.

58. Anonymous, 2004. Authorship without authorization. *Nature Materials*, 3(11), p. 743.
59. Antúnez Torres, N., Martínez de Carrasquero, C., 2010. Responsabilidad social y ética universitaria: elementos interrelacionados de la Universidad Católica Cecilio Acosta. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 11(1), pp. 183-199.
60. Arevalo, J. A., 2010. Critical Reflective Organizations: An Empirical Observation of Global Active Citizenship and Green Politics. *Journal of Business Ethics*, 96, pp. 299-316.
61. Argandoña, A., von Weltzein Hoivik, H., 2010. Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89(3), pp. 221-234.
62. Atakan, M. G. S., Eker, T., 2007. Corporate Identity of a Socially Responsible University – A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics*, 76, pp. 55-68.
63. Atakan, M. G. S., Burnaz, S., Topcu, Y. I., 2008. An Empirical Investigation of the Ethical Perceptions of Future Managers with a Special Emphasis on Gender – Turkish Case. *Journal of Business Ethics*, 82(3), pp. 573-586.
64. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J., 2006. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), pp. 1-22.
65. Backūnaitė, E., 2006. Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, pp. 17-25.
66. Baier, E., Dupraz, L., 2007. Individual and Institutional Liability of Researchers in the Case of Scientific Fraud: Values and Ethics. *Higher Education Management and Policy*, 19(3), pp. 27-41.
67. Baranova, J., 2007. Karlo Otto Apelio neokantizmas: kaip galima šiuolaikinė normatyvinė etika? *Problemos*, 72, pp. 145-155.
68. Barkema, H., Baum, J., Mannix, E., 2002. Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), pp. 916-980.
69. Barnes, B. E., Friedman, Ch. P., Rosenberg, J. L., Russell, J., Beedle, A., Levine, A. S., 2006. Creating the Infrastructure for Training in the Responsible Conduct of Research: The University of Pittsburgh's Experience. *Academic Medicine*, 81(2), pp. 119-127.
70. Baron, D., 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, pp. 7-45.
71. Bartunek, J. M., 2012. Introduction: Plagiarism in Submissions to the AOM Conference. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), pp. 99-100.
72. Basu, K., Palazzo, G., 2008. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *The Academy of Management Review*, 33(1), pp. 122-136.
73. Beck Jørgensen, T. B., 2006. Public Values, their Nature, Stability and Change. The Case of Denmark. *Public Administration Quarterly*, 30(4), pp. 365-398.
74. Beck Jørgensen, T. B., Bozeman, B., 2007. The Public Values Universe: An Inventory. *Administration and Society*, 39(3), pp. 354-381.
75. Bento, L., 2007. De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*, April, 1(7), pp. 122-129.
76. Bondy, K., 2008. The Paradox of Power in CSR: A Case Study on Implementation. *Journal of Business Ethics*, 82(2), pp. 1-11.
77. Boni, A., Gasper, D., 2012. Rethinking the Quality of Universities: How Can Human Development Thinking Contribute? *Journal of Human Development and Capabilities*, 13(3), pp. 451-470.

78. Bourne, H., Jenkins, M., 2013. Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), pp. 495-514.
79. Branco, M., Rodrigues, L., 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
80. Bretag, T., Mahmud, S., 2009. Self-Plagiarism or Appropriate Textual Re-use? *Journal of Academic Ethics*, 7, pp. 193-205.
81. Bridges, D., 1993. Transferable skills: A philosophical perspective. *Studies in Higher Education*, 18(1), pp. 43-51.
82. Bridges, D., 1998. Research for Sale: moral market or moral maze? *British Educational Research Journal*, 24(5), pp. 593-608.
83. Bridges, D., 2007. Research Ethics, Academic Virtue and the Practice of Higher Education. *Socialiniai mokslai*, 2(56), pp. 7-13.
84. Burrows, J., 1999. Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), pp. 5-10.
85. Callan, V. J., 1992. Predicting ethical values and trading needs in codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(10), pp. 761-769.
86. Callaway, E., 2011. Report finds massive fraud at Dutch universities. *Nature*, 479, p. 15.
87. Calma, A., 2011. Postgraduate Research Training: Some Issues. *Higher Education Quarterly*, 65(4), pp. 368-385.
88. Campbell, J. L., 2006. Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, March, 49(7), pp. 925-938.
89. Campbell, J. L., 2007. Why would corporations behave in socially responsible way? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, pp. 946-967.
90. Canelón, A. R., 2013. Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas web de universidades de AUSJAL. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 5(3), pp. 27-48.
91. Carbal Herrera, A., Garrido Puello, N., Garcia Gomez, D., Quesada Iriarte, M., 2010. La Responsabilidad Social Universitaria. Proceso de Transformación en la Búsqueda del Compromiso Social y Ambiental de la Universidad. *Saber, Ciencia y Libertad*, Julio, 5(1), pp. 95-108.
92. Carroll, A. B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
93. Carroll, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construction. *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
94. Caudron, S., 1994. Motivating creative employees calls for new strategies. *Personnel Journal*, 73(5), pp. 103-106.
95. Claxton, L. D., 2005. Scientific authorship: Part 2. History, recurring issues, practices, and guidelines. *Mutation Research*, 589(1), pp. 31-45.
96. Cleek, M. A., Leonard, S. L., 1998. Can corporate codes of ethics influence behaviour? *Journal of Business Ethics*, 17(9), pp. 619-630.
97. Corlett, J. A., 2004. Ethical Issues in Journal Peer-Review. *Journal of Academic Ethics*, 2, pp. 355-366.
98. Corlett, J. A., 2005. The Good Professor. *Journal of Academic Ethics*, 3, pp. 27-54.

99. Corlett, J. A., 2008. The Ethics of Academic Journal Editing. *Journal of Academic Ethics*, 6, pp. 205-209.
100. Corlett, J. A., 2009. Moral Integrity and Academic Research. *Journal of Academic Ethics*, 7, pp. 45-49.
101. Correa, C., Crouch, M. M., Polk, K., 2001. Academic Research Infrastructure: A Slovakian Workshop Experience. *Research Management Review*, Winter/ Spring, 12(1), pp. 17-23.
102. Cryer, P., 1998. Transferable skills, marketability and lifelong learning: The particular case of postgraduate research students. *Studies in Higher Education*, 23(2), pp. 207-216.
103. Čekanavičius L., Grebliauskas A., Miliauskas G., 2008. Lietuvos aukštojo mokslo finansavimo modelio projekcijos. *Ekonomika*, 81, pp. 7-25.
104. Dagilienė, L., 2010. The Research of Corporate Social Responsibility Disclosures in Annual Reports. *Inžinerinė ekonomika*, 21(2), pp. 197-204.
105. Dagilienė, L., Gokienė, R., 2011. Valuation of Corporate Social Responsibility Reports. *Ekonomika ir vadyba*, 16, pp. 21-27.
106. Dahlsrud, A., 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jan/Feb, 15(1), pp. 1-13.
107. Diggiusto, E., 1994. Equity in authorship: A strategy for assigning credit when publishing. *Social Science & Medicine*, 38(1), pp. 55-58.
108. DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
109. Dobson, J., 2003. Why ethics codes don't work. *Financial Analysts Journal*, 59(6), pp. 29-34.
110. Doh, J. P., Guay, T. R., 2006. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, January, 43(1), pp. 47-73.
111. Donaldson, T., Preston, L. E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.
112. Driscoll, D.-M., Hoffman, W. M., 1999. Gaining the Ethical Edge: procedures for delivering values-driven management. *Long Range Planning*, 32(2), pp. 179-189.
113. Dukerich, J. M., Lippitt Nichols, M., Elm, D. R., Vollrath, D. A., 1990. Moral reasoning in groups: leaders make a difference. *Human Relations*, 43(5), pp. 473-493.
114. Farrell, B. J., Cobbin, D. M., Farrell, H. M., 2002. Codes of ethics: Their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, 21(2), pp. 152-163.
115. Feddersen, T., Gilligan, T., 2001. Saints and markets: Activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, pp. 149-171.
116. Fine, M. A., Kurdek, L. A., 1993. Reflections on determining authorship credit and authorship order on faculty-student collaborations. *American Psychologist*, 48(11), pp. 1141-1147.
117. Francis, R., Armstrong, A., 2003. Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience. *Journal of Business Ethics*, 45(4), pp. 375-385.
118. Frederick, W. C., 1992. Moving to CSR4. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 283-304.
119. Freeman, R. E., Evan, W. M., 1990. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), pp. 337-359.
120. Frooman, J., 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, pp. 191-205.

121. Gaete Quezada, R., 2011. La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, Mayo-agosto, 355, pp. 109-133.
122. Gaete Quezada, R., 2011. Relación de las universidades con sus stakeholders en Internet: un modelo de análisis. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, Mayo, 42, pp. 9-39.
123. Galbreath, J., 2009. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), pp. 109-127.
124. Garofalo, Ch., 2003. Toward a global ethic. Perspectives on values, training and moral agency. *The International Journal of Public Sector Management*, 16(7), pp. 490-501.
125. Garriga, E., Melé, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), pp. 51-71.
126. Gasca-Pliego, E., Olvera-García, J. C., 2011. Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Mayo-Agosto, 56, pp. 37-58.
127. Gómez, M. D., Márquez, E., Monascal, J., 2011. Responsabilidad social universitaria: evaluación del programa de igualdad de oportunidades (PIO) de la universidad Simón Bolívar – Sede Litoral. *CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, 7(3), pp. 106-126.
128. Goodstein, D., 2002. Scientific misconduct. *Academe*, 88(1), pp. 28-31.
129. Goodpaster, K. E., Mathews, B. J. Jr., 1982. Can a Corporation have a Conscience? *Harvard Business Review*, Jan-Febr, pp. 32-41.
130. Goss, R. P., 2003. What Ethical Conduct Expectations Do Legislators Have for the Career Bureaucracy? *Public Integrity*, 5(2), pp. 93-112.
131. Guogis, A., 2006. Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, pp. 73-77.
132. Guogis, A., Gudelis, D., 2009. Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, pp. 23-28.
133. Haggerty, K. D., 2004. Ethics Creep: Governing Social Science Research in the Name of Ethics. *Qualitative Sociology*, 27(4), pp. 391-414.
134. Hart, S., 1995. A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, pp. 986-1014.
135. Hart, S. L., 1997. Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 66-76.
136. Hatch, M. J., 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 657-693.
137. Hill, R. P., 2004. The Socially-Responsible University: Talking the Talk while Walking the Walk in the College of Business. *Journal of Academic Ethics*, 2(1), pp. 89-100.
138. Hollwitz, J. C., Pawlowski, D. R., 1997. The Development of a Structured Ethical Integrity Interview for Pre-Employment Screening. *The Journal of Business Communication*, 34(2), pp. 203-219.
139. Honig, B., Bedi, A., 2012. The Fox in the Hen House: A Critical Examination of Plagiarism Among Members of the Academy of Management. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), pp. 101-123.

140. Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R., Lind, E. A., 1996. Subordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer? *Psychological Science*, 7(1), pp. 40-45.
141. Husted, B. W., Salazar, J., 2006. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 75-91.
142. Jones, T. M., 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), pp. 59-67.
143. Jones, T., 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.
144. Jones, T. M., Wicks, A. C., 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, pp. 206-221.
145. Juščius, V., 2007. Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, pp. 48-64.
146. Juščius, V., Jonikas, D., 2013. Integration of CSR into Value Creation Chain: Conceptual Framework. *Inžinerinė ekonomika*, 24(1), pp. 63-70.
147. Kanter, R. M., 1999. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77, pp. 122-132.
148. Kanungo, R., 2001. Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences, Canada ASAC*, 18, pp. 257-265.
149. Kaptein, M., Schwartz, M. S., 2008. The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, pp. 111-127.
150. Keciorytė, V., 2008. Aukštojo mokslo principai. *Santalka. Filologija. Edukologija*, 16(4), pp. 38-45.
151. Kernaghan, K., 1994. The Emerging Public Service Culture: Values, Ethics, and Reforms. *Canadian Public Administration*, 37(4), pp. 614-630.
152. Kernaghan, K., 2003. Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centrepiece. *Public Administration Review*, 63(6), pp. 711-719.
153. Kerr, S., 1995. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, February, 9(1), pp. 7-19.
154. Konovsky, M. A., Pugh, S. D., 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 656-669.
155. Kovaliov, R., Simanavičienė, Ž., Palekienė, O., 2011. Lietuvos socialinės politikos modelio įtaka ĮSA plėtrai Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*, 16, pp. 551-557.
156. Kvedaravičius, J., Dagtė, I., 2006. Mokslo sistemos pokyčių vadyba: ryškėjantys konceptualaus modelio kontūrai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, pp. 93-115.
157. Kvedaravičius, J., Dagtė, I., 2007. Akademinio jaunimo kūrybingumas: vadybos scenarijai. *Kultūra ir aukštasis mokslas šiuolaikinėje visuomenėje. Viešasis administravimas*, 4(16), pp. 88-94.
158. Lacetera, N., Zirulia, L., 2009. The Economics of Scientific Misconduct. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 27(3), pp. 568-603.
159. Lane, J. E., 1994. Will Public Management Drive Out Public Administration? *Asian Journal of Public Administration*, 16(2), pp. 139-151.
160. Lange, D., Washburn, N. T., 2012. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), pp. 300-326.

161. Lanskoronskis, M., Ramonienė, L., Baršauskas, P., 2009. Innovative research management as a tool for institutional competitiveness. *Baltic Journal of Management*, 4(3), pp. 353-368.
162. Larrán Jorge, M., López Hernández, A., Calzado Cejas, Y., 2012. Stakeholder Expectations in Spanish Public Universities: An Empirical Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), pp. 1-13.
163. Lawrence, P. A., 2002. Rank injustice. *Nature*, 415(6874), pp. 835-836.
164. Lee, M.-D. P., 2008. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), pp. 53-73.
165. Leja, K., 2010. A Socially Responsible University – an Attempt to Approach the System. *Contemporary Management Quarterly*, 2-3, pp. 21-33.
166. Lindblom, L., 2007. Dissolving the Moral Dilemma of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 76, pp. 413-426.
167. López Armengol, M. A., Mollo Brisco, G. F., de la Paz Colombo, M., 2013. La calidad y la responsabilidad social universitaria: ejes para un nuevo modelo de educación superior. *Ciencias Administrativas*, 1, pp. 1-7.
168. López Bastidas, O., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Zulueta Cuesta, J. C., 2011. Acercamiento a la responsabilidad social universitaria desde un enfoque de procesos y basado en la gestión del conocimiento. *Anuario de la Universidad Internacional SEK*, 12, pp. 61-68.
169. Lozano, J. F., 2001. Proposal for a model for the elaboration of ethical codes based on discourse ethics. *Business Ethics: A European Review*, 10(2), pp. 157-162.
170. Luizzi, V., 2000. Some Dissatisfaction with Satisfaction: Universities, Values, and Quality. *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 359-364.
171. L'Etang, J., 1995. Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers. *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 125-132.
172. Mackey, A., Mackey, T. B., Barney, J. B., 2007. Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies, *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 817-835.
173. Maignan, I., 2001. Consumers' perception of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, pp. 57-72.
174. Maignan, I., Ralston, D., 2002. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses'860. *Journal of International Business Studies*, 33, pp. 497-514.
175. Malgwi, Ch. A., Rakovski, C. C., 2009. Combating Academic Fraud: Are Students Reticent about Uncovering the Covert? *Journal of Academic Ethics*, 7, pp. 207-221.
176. Manton, E. J., English, D. E., 2008. An Empirical Study of Gift Authorships in Business Journals. *Journal of Education for Business*, 83(5), pp. 283-287.
177. Marčinskis, A., Gudonienė, V., Drukeitinienė, G., 2007. Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai. *Informacijos mokslai*, 40, pp. 25-38.
178. Marinescu, P., Toma, S.-G., Constantin, I., 2010. Social Responsibility at the Academic Level. Study Case: The University of Bucharest. *Studies and Scientific Researches*, 15, pp. 404-410.
179. Matten, D., Moon, J., 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404-424.

180. McDonald, G. M., 2009. An anthology of codes of ethics. *European Business Review*, 21(4), pp. 344-372.
181. McDonald, G., Nijhof, A., 1999. Beyond Codes of Ethics: An Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behaviour in Organisations. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(3), pp. 133-146.
182. McKnight, D. M., 1998. Scientific Societies and Whistleblowers: the Relationship between the Community and the Individual. *Science and Engineering Ethics*, 4, pp. 97-113.
183. McNay, I., 2007. Values, Principles and Integrity: Academic and Professional Standards in UK Higher Education. *Higher Education Management and Policy*, 19(3), pp. 1-24.
184. McWilliams, A., Seigel, D., 2001. Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-127.
185. McWilliams, A., Van Fleet, D. D., Cory, K., 2002. Raising rivals' costs through political strategy: An extension of the resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 39, pp. 707-723.
186. Melnikas, B., 2006. Aukštojo mokslo institucijos žiniomis grindžiamoje visuomenėje: raidos principai ir prioritetai. *Viešasis administravimas*, 10, pp. 51-60.
187. Moir, L., 2001. What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, 1 (2), pp. 16-22.
188. Moneva Abadía, J. M., Vallespín, E. M., 2012. Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *RIGC*, X(19), pp. 1-18.
189. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L., 2009. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 14, pp. 315-322.
190. Moon, J., 2002. Business Social Responsibility and New Governance. *Government and Opposition*, 37, pp. 385-408.
191. Moore, G., 2006. Managing ethics in higher education: implementing a code or embedding virtue? *Business Ethics: a European review*, 15(4), pp. 407-418.
192. Muijen, H. S. C. A., 2004. Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 235-246.
193. Muñoz, A. S., Fornos, M. I., Morel, A. R., 2011. University Social Responsibility: the Challenges Established by the Professional Exercise of the Graduates. *Apas Papers*, pp. [1-9].
194. Murray, R., Cunningham, E., 2011. Managing researcher development: 'drastic transition'? *Studies in Higher Education*, 36(7), pp. 831-845.
195. Narver, J. C., Slater, S. F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
196. Navarro Saldaña, G., Pérez Villalobos, C., González Navarro, M. G., 2011. Relación entre importancia atribuida a la RSC, jerarquía de valores y orientación social en directivos y académicos de una universidad chilena. *LIBERABIT*, 17(1), pp. 85-92.
197. Near, J. P., Miceli, M. P., 1996. Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22, pp. 507-526.
198. Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O., Laan, A., 2003. Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), pp. 65-78.

199. Nuñez Chicharro, M., Alonso Carrillo, I., 2009. La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, 9, pp. 157-180.
200. O'Dwyer, B., 2003. Conceptions of Corporate Social Responsibility: the Nature of Managerial Capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), pp. 523-557.
201. O'Leary, R., 1999. Managing Scientific and Technical Personnel. *Public Works Management & Policy*, 3(3), pp. 241-254.
202. Oberlander, S. E., Spencer, R. J., 2006. Graduate Students and the Culture of Authorship. *Ethics & Behavior*, 16(3), pp. 217-232.
203. Okoye, A., 2009. Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), pp. 613-627.
204. Osborne, J. W., Holland, A., 2009. What is authorship, and what should it be? A survey of prominent guidelines for determining authorship in scientific publications. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(15), pp. [1-19].
205. Paine, L. S., 1994. Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-117.
206. Paliduskaitė, J., 2003. Etikos kodeksai: naujos teorinės paradigmos ir praktiniai įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 6, pp. 55-64.
207. Paliduskaitė, J., 2004. Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai. *Filosofija. Sociologija*, 1, pp. 33-38.
208. Paliduskaitė, J., 2010. Lietuvos viešojo sektoriaus etikos kodeksai ir jų tobulinimo galimybės. *Viešojo politika ir administravimas*, 31, pp. 21-34.
209. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., de Colle, S., 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 403-445.
210. Pearce, J. A. II, Doh, J. P., 2005. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), pp. 30-39.
211. Peleckis, K., 2009. Aukštosios mokyklos potencialas kaip socialinė ekonominė kategorija: samprata, esmė ir funkcijos. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(1), pp. 47-54.
212. Pelletier, K. L., Bligh, M. C., 2006. Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in Public Sector Organization. *Journal of Business Ethics*, 67(4), pp. 359-374.
213. Perry, B., 2006. Science, Society and the University: A Paradox of Values. *Social Epistemology*, 20(3-4), pp. 201-219.
214. Pienta, D. A., Natale, S. M., Sora, S. A., 1988. What is the Impact of Values on Management? *International Journal of Value Based Management*, 1(1), pp. 1-7.
215. Poff, D. C., 2003. The duty to protect: Privacy and the public university. *Journal of Academic Ethics*, 1(1), pp. 3-10.
216. Poff, D. C., 2004. Challenges to Integrity in University Administration: Bad Faith and Loyal Agency. *Journal of Academic Ethics*, 2, pp. 209-219.
217. Porter, M. E., Kramer, M. R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 57-68.
218. Preston, L. E., 1975. Corporation and society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*. 31(2), pp. 434-453.
219. Pruskus, V., 2003. Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu. *Verslas: teorija ir praktika*, 4(1), pp. 43-51.

220. Pučėtaityė, R., 2009. Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, pp. 328-334.
221. Pušinaitė, R., Gurkšniėnė, R., Liakas, A., 2004. Darbo vietos etika kaip įmonių veiklos tobulinimo sąlyga ir socialinės atsakomybės diegimo būtinybė. *Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, pp. 174-186.
222. Raipa, A., 2010. Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešojo politika ir administravimas*, 10(2), pp. 167-182.
223. Remišová, A., Lašáková, A., 2012. On the Risks of Implementation of Codes of Ethics in Academic Environment. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1), pp. 61-74.
224. Rinne, R., Koivula, J., 2005. The Changing Place of the University and a Clash of Values. The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society. A Review of the Literature. *Higher Education Management and Policy*, 17(3), pp. 91-123.
225. Rosa, A. C., Abreu, E., Rei, C., 2011. Developing socially responsible management systems in Portuguese higher education: a case study. *Social Responsibility Review*, 3, pp. 18-27.
226. Rosenzweig, R. M., 1999/2000. Universities Change, Core Values Should Not. *Issues in Science & Technology*, Winter, 16(2), pp. 59-64.
227. Rothschild, J., Miethė, T. D., 1999. Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organizational corruption. *Work and Occupations*, 26, pp. 107-128.
228. Roworth, W., 2002. Professional ethics, day by day. *Academe*, 88(1), pp. 24-27.
229. Ruiz Mora, I. M., del Mar Soria Ibáñez, M., 2009. Responsabilidad Social en las Universidades de España. *Razón y Palabra*, 70, pp. 1-22.
230. Rupp, D. E., Cropanzano, R., 2002. Multifoci justice and social exchange relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, pp. 925-946.
231. Ružėvičius, J., 2007. Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika*, 80, pp. 51-69.
232. Ružėvičius, J., 2010. Ecological Footprint as an Indicator of Sustainable Development. *Ekonomika ir vadyba*, 15, pp. 711-718.
233. Sacconi, L., 2006. A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification. *Journal of Business Ethics*, 68(3), pp. 259-281.
234. Sakalas, A., 1996. Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonės transformavimo procesams. *Socialiniai mokslai: Vadyba*, 4(8), pp. 43-52.
235. Sakalas, A., Neverauskas, B., 2006. Lietuvos aukštojo mokslo vystymo problemos. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 7, pp. 139-141.
236. Sandler, J. C., Russell, B. L., 2005. Faculty-Student Collaborations: Ethics and Satisfaction in Authorship Credit. *Ethics & Behavior*, 15(1), pp. 65-80.
237. Sangle, S., 2010. Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility: a Public Sector Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, pp. 205-214.
238. Saravia, F., 2012. The Social Responsibility of the University. The Experience of the Welfare Department, of the Faculty of Economics, University of Buenos Aires. *Visión de Futuro*, 16(2), pp. 1-15.
239. Schiermeier, Q., 2012. Romanian prime minister accused of plagiarism. *Nature*, 486(7403), p. 305.

240. Schminke, M., Ambrose, M. L., 2011. Ethics and Integrity in the Publishing Process: Myths, Facts, and a Roadmap. *Management and Organization Review*, 7(3), pp. 397-406.
241. Schmidt, W. H., Posner, B. Z., 1986. Values and Expectations of Federal Service Executives. *Public Administration Review*, 46(4), pp. 447-454.
242. Scott, J. C., 2006. The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education*, 77(1), pp. 1-39.
243. Secchi, D., 2007. Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), pp. 347-373.
244. Sethi, S. P., 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17(3), pp. 58-64.
245. Sharma, B. B., Singh, V., 2011. Ethics in writing: Learning to stay away from plagiarism and scientific misconduct. *Lung India*, 28(2), pp. 148-150.
246. Simanavičienė, Ž., Kovaliov, R., Šubonytė, J., 2011. Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, pp. 605-611.
247. Slater, S. F., 1997. Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 162-167.
248. Soule, E., Hedahl, M., Dienhart, J., 2009. Principles of Managerial Moral Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), pp. 529-552.
249. Spence, L. J., 2007. Corporate Social Responsibility and Small Business in a European Policy Context. *Business and Society Review*, 112(4), pp. 533-552.
250. Staškevičiūtė, I., Neverauskas, B., 2008. The Intelligent University's Conceptual Model. *Engineering Economics*, 4(59), pp. 53-58.
251. Stohs, J. H., Brannick, T., 1999. Codes and conduct: predictors of Irish managers' ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 22(4), pp. 311-326.
252. Strikanthan, G., Dalrymple, J. A., 2007. conceptual overview of a holistic model for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(3), pp. 173-193.
253. Suchman, M. C., 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.
254. Svensson, G., Wood, G., Callaghan, M., 2006. Codes of ethics in corporate Sweden. *Corporate Governance*, 6(5), pp. 547-566.
255. Šimanskienė, L., 2009. Verslo organizacijų ir universitetų bendradarbiavimas Lietuvoje: mitas ar galimybė? *Tiltai*, 45(1(46)), pp. 25-38.
256. Štreimikienė, D., Pušinaitė, R., 2009. The Role of Public Sector in Corporate Social Responsibility Development in Lithuania. *Ekonomika*, 86, pp. 55-67.
257. Tenbrunsel, A. E., Messick, D. M., 2004. Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17(2), pp. 223-236.
258. Tenbrunsel, A. E., Crowe, K. M., Umphress, E. E., 2003. Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16(3), pp. 285-307.
259. Tyler, T. R., Degoey, P., 1995. Collective restraint in social dilemmas; Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 913-930.
260. Trilupaitytė, S., 2009. Kūrybinės industrijos: nauja kultūros politikos galimybė ar naujosios ekonomikos ideologija. *Kultūros barai*, 5, pp. 17-27.

261. Trilupaitytė, S., 2010. Kultūros politikos tyrimai: tarp kultūros kritikos ir „skaičių gamybos“. *Kultūros barai*, 78, pp. 2-8.
262. Turban, D. B., Greening, D. W., 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 658-672.
263. Turner, L., 2003. Promoting F.A.I.T.H. in Peer Review: Five Core Attributes of Effective Peer Review. *Journal of Academic Ethics*, 1, pp. 181-188.
264. Ūbius, Ū., Alas, R., 2009. Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1(61), pp. 90-99.
265. Vadera, A. K., Aguilera, R. V., Caza, B. B., 2009. Making Sense of Whistle-Blowing's Antecedents: Learning from Research on Identity and Ethics Programs. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), pp. 553-586.
266. Vaišvila, A., 2006. Teisės aiškinimas kaip teisės atpažinimas įstatymų tekstuose. *Jurisprudencija*, 8(86), pp. 7-17.
267. Van der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K., 2008. What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector. *Public Administration*, 86(2), pp. 465-482.
268. Van Marrewijk, M., 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), pp. 95-105.
269. Van Weenen, H., 2000. Towards a Vision of Sustainable University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1), pp. 20-34.
270. Vandekerckhove, W., Tsahuridu, E. E., 2010. Risky Rescues and the Duty to Blow the Whistle. *Journal of Business Ethics*, 97, pp. 365-380.
271. Vasilescu, R., Barna, Ch., Epure, M., Baicu, C., 2010. Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, pp. 4177-4182.
272. Vasiljevas, A., Genevičiūtė, N., 2004a. Socialinės atsakomybės plėtros tendencijos šiuolaikinių įmonių praktikoje. *Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, pp. 440-448.
273. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R., 2004b. Suinteresuotųjų grupių vadybos problemos privatizacijos ir tarptautinio verslo kontekstuose: „Lietuvos telekomo“ atvejis. *Tiltai*, 3(28), pp. 35-44.
274. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R., 2005. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, pp. 193-212.
275. Vasiljevienė, N., Pušinė, R., 2003. The problems of ethical standards in employment relations and consumers' initiatives. *Etyczne podstawy ekonomii – teoria i praktyka*, pp. 127-142.
276. Vasiljevienė, N., Jakimenko, V., 2012. Permąstant integralumo vertybę. *Societal Innovations for Global Growth*, 1(1), pp. 1026-1041.
277. Vilkė, R., 2011. CSR development problems in Lithuania: evaluation of promoting and hindering factors. *Social Responsibility Journal*, 7(4), pp. 604-621.
278. Vinten, G., 1990. Business ethics: busybody or corporate conscience? *Leadership & Organizational Development Journal*, 11(3), pp. 4-11.
279. Waddock, S., 2004. Parallel universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship. *Business & Society Review*, 109(1), pp. 5-42.
280. Wartick, S. L., Cochran, P. L., 1985. The evolution of corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, pp. 758-769.

281. Weber, J., 1993. Institutionalising ethics into business organisations: a model and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), pp. 419-436.
282. Weber, J., 2006. Implementing an Organizational Ethics Program in an Academic Environment: The Challenges and Opportunities for the Duquesne University School of Business. *Journal of Business Ethics*, 65(1), pp. 23-42.
283. White, L. P., Lam, L. W., 2000. A Proposed Infrastructural Model for the Establishment of Organizational Ethical Systems. *Journal of Business Ethics*, 28(1), pp. 35-42.
284. Wijnberg, N. M., 2000. Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics. *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 329-342.
285. Wood, D. J., 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.
286. Wood, G., Rimmer, M., 2003. Code of Ethics: What Are They Really and What Should They Be? *International Journal of Value-Based Management*, 16, pp. 181-195.
287. Zenisek, T. J., 1979. Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *The Academy of Management Review*, July, 4, pp. 359-368.
288. Zucker, L. G., 1987. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.
289. Zuzevičiūtė, V., Tandzegolskienė, I., 2008. Interpretation of Doctoral Students' Activity in the Context of Education Science. *Vocational Education: Research & Reality*, 15, pp. 130-143.
290. Zwetsloot, G. I. J. M., 2003. From management systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), pp. 201-208.
291. Žėkienė, A., Ruževičius, J., 2011. Socially Responsible Investment as a Part of Corporate Social Responsibility. *Ekonomika ir vadyba*, 16, pp. 628-636.
292. Лазарев, Г. И., Мартыненко, О. О., 2009. Региональный университет в период кризиса. *Высшее образование в России*, 8, pp. 9-17.

Teisės aktai

293. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001) 366 final. [interaktyvus]. Prieiga: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf [žiūrėta 2010-09-26].
294. Žalioji knyga „ES įmonių valdymo sistema“. KOM(2011) 164 galutinis. [interaktyvus]. Prieiga: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2010-09-26].
295. Lietuvos mokslo tarybos 2011 m. balandžio 4 d. nutarimas Nr. VII-65 „Dėl Akademinės etikos komisijos patvirtinimo“ // *Žin.*, 2011, Nr. 45-2150 (2011a).
296. Lietuvos mokslo tarybos 2011 m. gegužės 16 d. nutarimas Nr. VII-71 „Dėl Minimalių kvalifikacinių valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų pareigybių reikalavimų aprašo patvirtinimo“ // *Žin.*, 2011, Nr. 60-2882; 2012, Nr. 17-795 (2011b).
297. Lietuvos mokslo tarybos 2012 m. gegužės 7 d. nutarimas Nr. VII-102 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslinės veiklos etikos principų patvirtinimo“ // *Žin.*, 2011, Nr. 55-2756.
298. Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas // *Žin.*, 2009, Nr. 54-2140; 2011, Nr. 160-7591; 2012, Nr. 13-554; 2012, Nr. 53-2639.
299. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. birželio 3 d. įsakymas Nr. V-825 „Dėl doktorantūros teisės suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // *Žin.*, 2010, Nr. 65-3261; 2011, Nr. 29-1375; 2011, Nr. 74-3563; 2013, Nr. 103-5083.

300. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. lapkričio 21 d. įsakymas Nr. V-2212 „Dėl studijų pakopų aprašo patvirtinimo“ // Žin., 2011, Nr. 143-6721.
301. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2100 „Dėl meno doktorantūros nuostatų patvirtinimo“ // Žin., 2003, Nr. 2-40; 2003, Nr. 80-3654; 2006, Nr. 104-3972; 2010, Nr. 105-5430; 2012, Nr. 78-4058.
302. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 12 d. nutarimas Nr. 561 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarimo Nr. 897 „Dėl doktorantūros nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ // Žin., 2010, Nr. 59-2900.
303. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 53 „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių plano patvirtinimo“ // Žin., 2010, Nr. 8-368; 2012, Nr. 65-3280.
304. StrategyUniversity2015.ModernisingtheUniversity,June2010.[interaktyvus].Prieiga:<http://www.educacion.gob.es/dctm/eu2015/2010-eu2015-ingles.pdf?documentId=0901e72b804260c4> [žiūrėta 2011-04-25].

Tarptautinių organizacijų dokumentai:

305. Bendell, J., 2004. *Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement. Technology, Business and Society, Programme Paper No. 13.* Geneva: UNRISD.
306. Conraths, B., Smidt, H., 2005. *The Funding of University-Based Research and Innovation in Europe: An Exploratory Study.* Brussels: EUA Publications. [interaktyvus]. Prieiga: http://www.go8.edu.au/___documents/university-staff/events/2008/cost-and-compact/eua2005-b-conraths_fundingubr_and_innovation_in_europe.pdf [žiūrėta 2012-04-27].
307. *ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility.* [interaktyvus]. Prieiga: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546 [žiūrėta 2013-09-09].
308. *The Principles for Responsible Management Education,* n.d. United Nations. [interaktyvus]. Prieiga: <http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php> [žiūrėta 2013-09-09].
309. Utting, P., 2000. *Business Responsibility for Sustainable Development. Occasional Paper No. 2.* Geneva: United Nations Research Institute for Sustainable Development (UNRISD).
310. Ward, H., 2004. *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock.* Report for the World Bank. [interaktyvus]. Prieiga: <http://pubs.iied.org/pdfs/16014IIED.pdf> [žiūrėta 2009-10-27].

Konferencinių pranešimų pagrindu parengti moksliniai straipsniai:

311. Doval, E., Doval, O., 2010. The University Social Role and Responsibility. The Case of Spiru Haret University. In: *Proceedings of the 11th International Conference on Social Responsibility, Professional Ethics, and Management.* Ankara, Turkey 24-27 November 2010, pp. 269-279.
312. Pesqueux, Y., 2009. La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion. In: « 6 » *Congrès de l'ADERSE.* Pau, France 1-6 May 2010, pp. [1-15].
313. Vasiljeviienė, N., 2011. Akademinio integralumo įtvirtinimo iššūkiai Lietuvos aukštojo mokslo institucijoms. In: *Mokslas ir etika: konferencijos programa, pranešimų tezės, straipsniai.* Vilnius, Lietuva 2011 m. gruodžio 10 d., pp. 90-107.
314. Vrangbæk, K., 2006. Public Sector Values in Denmark. Results from a Survey of Public Managers. In: *Annual EGPA Conference.* Bocconi University, Milan, Italy 6-9 September 2006.

315. Zhang, L., Gowan, M., 2008. Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions and Organization Attraction. In: Academy of Management, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. U.S.A. 1 August 2008, pp. 1-6.
316. Wigmore Alvarez, A., Ruiz Lozano, M., 2011. University Social Responsibility (USR): A Review of Literature. In: The European Business Ethics Network, *conference „Does Integrity Matter?“*. Dublin, Ireland 8-10 June 2011, pp. 74-76.
317. Васильевене, Н., 2009. Академическая этика и развитие корпоративной социальной ответственности университетов. In: ed. П.А. Сафронов, *Этическое регулирование в академической среде: материалы международной научно-практической конференции, 4-5 декабря 2009 = Ethical implementation in academic community: Proceedings of the International conference*. Moscow, Russia 4-5 December 2009, pp. 19-33. Москва: МАКС ПИРЕСС.

Daktaro disertacijos:

318. Dunne, S. B., 2008. *On the Question of Corporate Social Responsibility*. Doctoral Thesis. University of Leicester, UK.
319. Foote, M. F., 2009. *Employee Learning and the Institutionalization of Ethics*. Doctoral Dissertation. University of Georgia, U.S.A.
320. Hanson, W. R., 2009. *Ethical Leadership in Higher Education: Evolution of Institutional Ethics Logic*. Doctoral Dissertation. Clemson University, U.S.A.
321. Martell Sotomayor, J., 2011. *Socially Responsible Business Schools: A Proposed Model*. Doctoral Dissertation. University Ramon Lull, Spain.
322. Russell, E. O., 2010. *CEO and CSR: business leaders and corporate social responsibility*. Doctoral Thesis. The Robert Gordon University, UK.
323. Seiliūtė, J., 2013. *Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas, Lietuva.

Publicistiniai straipsniai:

324. Altman, L. K., Broad, W. J., 2005. Global Trend: More Science, More Fraud. *New York Times*, [interaktyvus] 20 December. Prieiga: http://www.nytimes.com/2005/12/20/science/20rese.html?_r=0 [žiūrėta 2011-10-20].
325. Anonimas, n.d. Plagiatas. Alfredo Bumblausko „mokslinio darbo“ metodai. s.n., [interaktyvus]. Prieiga: <http://lietuvos.istorija.net/varia/plagiatas.htm> [žiūrėta 2010-10-23].
326. Bagdonaitė, M., Navickas, A., 2007. Plagiatas ir Lietuvos mokslininkų bendruomenė. *BERNARDINAI*, [interaktyvus] sausio 29 d. Prieiga: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2007-01-29-milda-bagdonaitė-andrius-navickas-plagiatas-ir-lietuvos-mokslininku-bendruomenė-iv/29786> [žiūrėta 2010-10-23].
327. BNS, 2006. A. Valantinas: tyrimas dėl V. Uspaskicho diplomo – Rusijos valioje. *DELFI*, [interaktyvus] kovo 14 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/avalantinas-tyrimas-del-uspaskicho-diplomo-rusijos-valioje.d?id=9027699> [žiūrėta 2012-07-20].
328. BNS, 2011. VU TVM nebemato galimybių anuliuoti Kirkilo diplomo. *ALFA*, [interaktyvus] kovo 23 d. Prieiga: http://www.alfa.lt/straipsnis/10847697/VU.TVM.nebemato.galimybiu.anuliuoti.Kirkilo.diplomo=2011-03-23_09-53/ [žiūrėta 2012-07-13].
329. DELFI, 2007. Plagijatorė L. Ušėckienė dar 5 metus vadovaus institutui. *DELFI*, [interaktyvus] kovo 23 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/plagiatore-luseckiene-dar-5-metus-vadovaus-institutui.d?id=12607113> [žiūrėta 2013-07-15].

330. DELFI, 2013. Studentė teismui apskundė jai magistro darbą rašiusią įmonę. *DELFI*, [interaktyvus] kovo 20 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/daily/education/studente-teismui-apskunde-jai-magistro-darba-rasusia-imone.d?id=60952185>, [žiūrėta 2013-03-20].
331. Diehl, J., Trenkamp, O., 2013. Plagiarism Accusations: Merkel's Education Minister Has Ph.D. Title Revoked. *SPIEGEL ONLINE INTERNATIONAL*, [interaktyvus] vasario 6 d. Prieiga: <http://www.spiegel.de/international/germany/education-minister-schavan-has-ph-d-revoked-in-plagiarism-scandal-a-881707.html> [žiūrėta 2013-07-15].
332. Facsar, F., 2012. Hungarian president says he won't resign after plagiarism accusation. *CNN*, [interaktyvus] kovo 31 d. Prieiga: <http://edition.cnn.com/2012/03/30/world/europe/hungary-president-doctorate/index.html> [žiūrėta 2012-04-26].
333. Jackevičius, M., 2010. Į VDU doktorantūrą dukrą priiminėjo tėtis profesorius. *DELFI*, [interaktyvus] rugsėjo 3 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/daily/education/i-vdu-doktorantu-ra-dukra-priiminejo-tetis-profesorius.d?id=36093551> [žiūrėta 2010-10-23].
334. Jackevičius, M., 2012. Istorinis įvykis: KTU iš plagiatoriaus atėmė daktaro laipsnį. *DELFI*, [interaktyvus] gegužės 10 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/archive/print.php?id=58693301> [žiūrėta 2012-05-11].
335. Jackevičius, M., 2013a. Du diplomai – už vieną magistro darbą. *DELFI*, [interaktyvus] gegužės 15 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/daily/education/du-diplomai-uz-viena-magistro-darba.d?id=61376015> [žiūrėta 2013-05-15].
336. Jackevičius, M., 2013b. MRU šokiravo studentės kreipimasis į teismą dėl nusipirkto prasto darbo. *DELFI*, [interaktyvus] kovo 21 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/daily/education/mru-sokiravo-studentes-kreipimasis-i-teisma-del-nusipirkto-prasto-darbo.d?id=60961623> [žiūrėta 2013-03-21].
337. Kirschbaum, E., 2011. German defense minister quits in plagiarism row. *REUTERS*, [interaktyvus] kovo 1 d. Prieiga: <http://www.reuters.com/article/2011/03/01/us-germany-guttenberg-idUSTRE7201WI20110301> [žiūrėta 2012-05-22].
338. Langlais, Ph. J., 2006. Ethics for the next generation. *The Chronicle of Higher Education*, [interaktyvus] sausio 13 d. Prieiga: <http://chronicle.com/article/Ethics-for-the-Next-Generation/24315> [žiūrėta 2012-09-14].
339. Lašas, A., 2011a. Ministras pervertino Lietuvos dėstytojus. *DELFI*, [interaktyvus] liepos 18 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/alasas-ministras-pervertino-lietuvas-destytojus.d?id=47634773> [žiūrėta 2011-08-23].
340. Lašas, A., 2011b. Ministras pervertino Lietuvos dėstytojus. II dalis: VGTU. *DELFI*, [interaktyvus] liepos 25 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/alasas-ministras-pervertino-lietuvas-destytojus-ii-dalis-vgtu.d?id=47722707> [žiūrėta 2011-08-23].
341. Lašas, A., 2011c. Ministras pervertino Lietuvos dėstytojus. III dalis: KTU akademinės machinacijos. *DELFI*, [interaktyvus] rugpjūčio 3 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/alasas-ministras-pervertino-lietuvas-destytojus-iii-ktu-akademinės-machinacijos.d?id=48194781> [žiūrėta 2011-08-23].
342. Lašas, A., 2013. Universitetų gėda. *DELFI*, [interaktyvus] gegužės 6 d. Prieiga: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/alasas-universitetu-geda.d?id=61222177> [žiūrėta 2013-05-06].
343. Sherwin, A., 2011. Gaddafi son 'plagiarised his degree thesis' at LSE. *THE INDEPENDENT*, [interaktyvus] kovo 2 d. Prieiga: <http://www.independent.co.uk/news/education/education-news/gaddafi-son-plagiarised-his-degree-thesis-at-lse-2229620.html> [žiūrėta 2012-05-22].
344. Varnaitė, L., 2006. Politiko mokslinėje karjeroje – baltos dėmės. *Lietuvos rytas*, [interaktyvus] kovo 18 d. Prieiga: http://www.mediabv.lt/res_zinpr_det.php?id=837 [žiūrėta 2010-05-29].

Kiti dokumentai:

345. Freeman, R. E., Velamuri, S. R., 2008. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. July 29, 2008. Prieiga: <http://ssrn.com/abstract=1186223> arba <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223> [žiūrėta 2013-09-03].
346. Green, J., Langley, D., 2009. Professionalising Research Management. *University of Bristol, Imperial College London, Higher Education Funding Council for England, and Medical Research Council*, [interaktyvus], kovo 30 d. Prieiga: <http://professionalresearchmanagement.com/PRMReport.pdf> [žiūrėta 2009-11-22].
347. Martínez, C., Rodríguez, J., Asprino, G., Carvallo, B., 2009. *Corresponsabilidad universitaria en la formación del capital social y responsabilidad social*. Prieiga: <http://www.virtualeduca.info/ponencias2009/389/EDUCA%202009.%20ARG.doc> [žiūrėta 2011-07-06].
348. Montgomery, D. B., Ramus, C. A., 2003. *Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice. Stanford GSB Working Paper No. 1805*. May 2003. Prieiga: <http://ssrn.com/abstract=412124> [žiūrėta 2011-07-06].
349. Report on the Research Management of the University Medical Centres in the Netherlands by the International Research Management Evaluation Committee. June 2005. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-23]. <http://www.nfu.nl/fileadmin/documents/Report_International_Research_Management_Evaluation_Committee.pdf>.
350. s.n., 2011. *Interim report regarding the breach of scientific integrity committed by prof. D. A. Stapel*. Tilburg University, [interaktyvus] spalio 31 d. Prieiga: <http://www.tilburguniversity.edu/nl/nieuws-en-agenda/commissie-levelt/interim-report.pdf> [žiūrėta 2012-04-25].
351. Soule, E., 2005. Embedding ethics in business and higher education: from leadership management imperative. Business-Higher education forum. Washington. Prieiga: http://www.bhef.com/publications/documents/embedding_ethics_05.pdf [žiūrėta 2011-05-02].
352. Vallaey, F., n.d. Qué es la responsabilidad social universitaria? [interaktyvus]. Prieiga: http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf [žiūrėta 2011-08-09], pp. [1-18].
353. Waldman, D., Siegel, D., Javidan, M., 2004. *CEO transformational leadership and corporate social responsibility. Rensselaer Working Papers in Economics No. 0415*. Rensselaer Polytechnic Institute, Department of Economics. [interaktyvus]. Prieiga: <http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0415.pdf> [žiūrėta 2010-06-12].

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Socialinės atsakomybės suvokimas, valdymas ir įgyvendinimas universiteto struktūriniuose padaliniuose

ATLIEKAMOS VEIKLOS IR VEIKSMŲ, ATSPINDINTŲ ATSAKOMYBĘ IR ETIKĄ UNIVERSITETO APLINKOJE PLANAVIMO ETAPE

INDELS I	MOKSLO PROREKTORIAI [P]	FAKULTETŲ DEKANAI [D]	KATEDRŲ VEDĖJAI [K]	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI [A]
strateginė veiklą	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingybės planavimas • Mokslinės veiklos planavimas • Neformalaus komunikavimo su bendruomene formavimas • Tikslinio finansavimo planavimas • Universiteto įvaizdžio formavimas • Universiteto kokybiškos veiklos planavimas • Universiteto vertybių perdavimo planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingos veiklos naudos planavimas • Kūrybinės veiklos planavimas • Padalinių veiklos iš užsakovųjų tyrimų planavimas • Profesionalizmo planavimas • Rezultatyvios veiklos planavimas • Strateginės veiklos planavimas • Strateginių mokslinių veiklų planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės už veiklą planavimas • Bendras mokslo politikos planavimas • Dėstytojo pavyzdinio elgesio planavimas • Moralinės atsakomybės už asmeninę veiklą planavimas • Moralinės atsakomybės už ugdyimą planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Universiteto veiklos vykdymo planavimas
studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Būsimų studentų pritraukimo planavimas • Doktorantų publikacijų kokybės planavimas • Universiteto tradicijų formavimas studentams 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultatyvaus darbo krūvio numatymas • Studijų proceso planavimas • Studijų rezultatų vertinimo planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingo dėstytojo elgesio planavimas • Dėstytojo atskaitingumo už mokslinę veiklą planavimas 	
mokslinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Mokslo poveikio visuomenei planavimas • Mokslinės veiklos kontrolės planavimas • Mokslininko veiklos vykdymo planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokslinės veiklos numatymas • Mokslinių projektų planavimas 		
pridėtinė vertė	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės už mokslinę veiklą planavimas • Įtakos išorinei aplinkai formavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokslo ir studijų poveikio numatymas • Pasitikėjimo užsakomaisiais tyrimais planavimas • Pridėtinės vertės formavimas • Studijų ir mokslo vienovės planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės visuomenei planavimas • Komunikacijos naudos planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcionalumo planavimas teisine prasme

**ATLIEKAMOS VEIKLOS IR VEIKSMAI, ATSPINDINTYS ATSAKOMYBĘ IR ETIKĄ UNIVERSITETO APLINKOJE
ĮGYVENDINIMO ETAPE**

INTELIS I	strateginė veikla		MOKSLO PROREKTORIAI [P]	FAKULTETŲ DEKANAI [D]	KATEDRŲ VEDĖJAI [K]	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI [A]
PROCESAS	studijos		<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojų profesionalizmo įgyvendinimas Etikos institucionalizavimo procesų įgyvendinimas Į tarptautinius standartus orientuotų studijų proceso veiklų įgyvendinimas Metinio atskaitingumo universiteto bendruomenei įgyvendinimas Padalinų veiklos organizavimo įgyvendinimas Rezultatų veiklos vertinimo įgyvendinimas Skaidrios universiteto veiklos įgyvendinimas Studijų ir mokslo kokybės įgyvendinimas Universiteto mokslo plėtros įgyvendinimas Universiteto misinės veiklos įgyvendinimas Universiteto vertybių darbuotojams perdavimo įgyvendinimas Vertybinės orientacijos įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens veiklos privatumų įgyvendinimas Atsakingos mokslinės veiklos įgyvendinimas Darbuotojų informavimo vykdymas Etikos aplinkos įgyvendinimas Finansavimo pritraukimo įgyvendinimas Hierarchinis strateginės veiklos vykdymas Institucinės atsakomybės vykdymas Institucinės politikos vykdymas Institucinių išpareigojimų vykdymas Išraiškos etiško įgyvendinimas Kūrybinės veiklos koordinavimas Personalo valdymo vykdymas Strateginio plano įgyvendinimas Vieningo dokumento rengimo vykdymas 	<ul style="list-style-type: none"> Antiplagijavimo politikos įgyvendinimas Institucinės atsakomybės įgyvendinimas Pragmatinės moralės įgyvendinimas Teisinės universiteto atsakomybės įgyvendinimas Universiteto moralinės ir teisinės atsakomybių įgyvendinimas Universiteto skaitinio sistemos įgyvendinimas Veiklos etiško įgyvendinimas Žodinio susitarimo įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Įteisintos veiklos įgyvendinimas Mokslinės veiklos kokybės įgyvendinimas strateginių lygmeniu Mokslinės veiklos koordinavimo įgyvendinimas Moralumo įgyvendinimas Tarptautinės komunikacijos įgyvendinimas Universiteto organizacinės kultūros reikalavimų įgyvendinimas Universiteto veiklos įgyvendinimas konkurencingumo aspektu Veiklos kokybės užtikrinimo įgyvendinimas Visiškos atsakomybės institucijai įgyvendinimas Žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas
			<ul style="list-style-type: none"> Atsakomybės už studentus vykdymas Etiško studijų proceso įgyvendinimas Pedagoginės veiklos koordinavimas Personalo atrankos koordinavimas Sprendimo procedūrų įgyvendinimas studijų procese Studijų ir mokslo vienovės įgyvendinimas Studijų proceso koordinavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojų išorinės veiklos rezultatų įgyvendinimas studijų procese Studentų ugdymo įgyvendinimas Studijų programų organizavimo įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Doktorantūros kiekybinių reikalavimų įgyvendinimas Doktorantūros studijų proceso administravimo įgyvendinimas Dokumentais grįsto veiklos efektyvumo įgyvendinimas Doktorantūroje Komunikacijos su doktorantūros studijų proceso dalyviais įgyvendinimas Priimtų doktorantų integravimo į universiteto aplinką įgyvendinimas Studijų proceso administravimo įgyvendinimas 	

PROCESAS	mokslinė veikla	<p>MOKSLO PROREKTORIAI [P]</p> <ul style="list-style-type: none"> Etnių sprendimų priėmimo įgyvendinimas Mokslinės veiklos konkurencingumo įgyvendinimas Mokslininko siūlymų įgyvendinimas Mokslinio personalo valdymo įgyvendinimas Rezultatyvios mokslinės veiklos įgyvendinimas Savaranikiškas padalinio sprendimo įgyvendinimas Universiteto mokslinės veiklos įgyvendinimas Veiklos vertinimo įgyvendinimas 	<p>FAKULTETŲ DEKANAI [D]</p> <ul style="list-style-type: none"> Atsakomybės už mokslininkus vykdymas Mokslinės veiklos etiškumo įgyvendinimas Mokslinių tyrimų etikos institucionalizavimo procesų įgyvendinimas Mokslinių tyrimų etiškumo įgyvendinimas Supranacionalinių reikalavimų mokslinei veiklai įgyvendinimas Tyrimų rezultatų viešinimo politikos įgyvendinimas Universiteto autonomiškos mokslinės veiklos vykdymas Užsakovųjų tyrimų politikos įgyvendinimas 	<p>KATEDRŲ VEDEJAI [K]</p> <ul style="list-style-type: none"> Mokslinės veiklos kiekybinių reikalavimų įgyvendinimas Publikacijų kiekybinių reikalavimų įgyvendinimas Publikacijų kokybinių reikalavimų įgyvendinimas 	<p>DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI [A]</p> <ul style="list-style-type: none"> Autorinių teisių įgyvendinimas mokslinėje veikloje Mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo įgyvendinimas Mokslinių tyrimų projektų administracinių veiklų įgyvendinimas
REZULTATAS	<p>pridėtinė vertė</p> <ul style="list-style-type: none"> Atsakomybės už veiklos vertinimo rezultatus įgyvendinimas Atskaitingumo visuomenei ir valdžiai įgyvendinimas Atskaitingumo visuomenei įgyvendinimas Darbo rinkos poreikių įgyvendinimas Finansinio dėstytojo veiklos rezultatų skatinimo įgyvendinimas Finansinio mokslininko veiklos rezultatų skatinimo įgyvendinimas Studijų ir mokslo kokybės vienovės įgyvendinimas Visuomenės poreikių įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Geros valios įgyvendinimas sprendimų priėmimo Mokslinės veiklos rezultatų pritraukimo gamybai įgyvendinimas Moksliniais tyrimais grįstos politikos įgyvendinimas Poreikių tyrimams įgyvendinimas Universiteto mokslinės veiklos kokybės kultūros įgyvendinimas Universiteto veiklos kokybės kultūros įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Strateginių mokslinių tyrimų krypčių įgyvendinimas Studijų ir mokslo vienovės įgyvendinimas Universiteto misijos ugdyti įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens veiklos įgyvendinimas visuomenėje Funkcinių veiklų įgyvendinimas Į nacionalinę švietimo sistemą orientuotos universiteto veiklos įgyvendinimas Mokslinės veiklos koordinavimo kokybės įgyvendinimas Padalinio veiklos priežiūros įgyvendinimas Profesionalizmo įgyvendinimas Studijų proceso rezultatyvumo įgyvendinimas Universiteto reprezentavimo įgyvendinimas Universiteto veiklos poveikio visuomenei įgyvendinimas Visuomenės poveikio atsakomybei įgyvendinimas 	

ATLIEKAMOS VEIKLOS IR VEIKSMAI, ATSPINDINTYS ATSAKOMYBĘ IR ETIKĄ UNIVERSITETO APLINKOJE
STEBĖSENOS ETAPE

INDĖJIS	strategingė veikla	MOKSLO PROREKTORIAI [P]	FAKULTETŲ DEKANAI [D]	KATEDRŲ VEDĖJAI [K]	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI [A]
PROCESAS	studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojo atsakingos veiklos stebėseną • Darbuotojo veiklų stebėseną • Darbuotojų teisinės atsakomybės stebėseną • Etikos įteisinimo procesų stebėseną • Formalių veiklos vertinimo reikalavimų stebėseną • Hierarchizuotos veiklos stebėseną • Nacionalinės mokslo politikos stebėseną • Universiteto kokybės kultūros stebėseną • Universiteto kultūros stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Asmens atsakomybės stebėseną • Atsakomybės apraiškų stebėseną • Atsakomybės studijose ir moksle stebėseną • Darbo krūvio vykdymo fakultete stebėseną • Darbuotojų atsakomybės stebėseną • Etinės asmens atsakomybės stebėseną • Kolektyvinės atsakomybės stebėseną • Kūrybinės veiklos stebėseną • Kūrybinės veiklos vertybių stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Asmens ir institucijos atsakingumo santykių stebėseną • Atsakomybės prigimties stebėseną • Etinės asmens atsakomybės stebėseną • Formalios atsakomybės stebėseną • Mokslo tyrimo etiškumo stebėseną • Mokslo politikos lankstumo stebėseną • Moralinės atsakomybės ir įsipareigojimų pusiausvyros stebėseną • Moralinės atsakomybės ir komunikacijos pusiausvyros stebėseną • Moralinės atsakomybės stebėseną • Teisinės atsakomybės ir komunikacijos pusiausvyros stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Asmens atsakingumo formavimosi stebėseną • Doktorantūrai integravimo į padalinio mokslinę aplinką stebėseną • Įsipareigojimų vykdymo stebėseną
PROCESAS	studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Katedros atsakomybės doktorantūroje stebėseną • Mokslo vadovavimo atsakomybės stebėseną • Mokslo vadovavimo kokybės stebėseną • Studentų bendruomenės kultūros stebėseną • Studentų dalyvavimo universiteto valdyme stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingos padalinio veiklos stebėseną • Dėstytojų išorinės veiklos stebėseną • Dėstytojų komunikavimo studijų procese stebėseną • Eriškos padalinio veiklos stebėseną • Padalinio veiklos savarankiškumo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Dėstytojo inovatyvumo stebėseną • Dėstytojo žinių perdavimo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingo mokslo vadovavimo stebėseną • Daugiašalės atsakomybės stebėseną doktorantūroje • Daugšalio sprendimo priėmimo stebėseną doktorantūroje • Doktorantūrai finansavimo užtikrinimo stebėseną • Doktoranto žinių įgijimo būdų stebėseną • Doktorantūros studijų kokybės stebėseną • Etikos komiteto vaidmens doktorantūroje stebėseną • Mokslo vadovavimo kokybės stebėseną • Mokslinės veiklos etiškumo stebėseną doktorantūroje • Mokslinės veiklos kokybės stebėseną doktorantūroje • Mokslinės veiklos stebėseną doktorantūroje • Mokslo vadovo etiškų sprendimų stebėseną

PROCESAS	mokslinė veikla		MOKSLO PROREKTORIAI [P]		FAKULTETŲ DEKANAI [D]		KATEDRŲ VEDĖJAI [K]		DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI [A]
PROCESAS	<ul style="list-style-type: none"> Eitinės mokslinės veiklos stebėseną Finansinio mokslinės veiklos skatinimo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės mokslinėje veikloje stebėseną Mokslinės aplinkos etišumo stebėseną Mokslinės veiklos etišumo ir teisėtumo stebėseną Nesažiningos mokslinės veiklos stebėseną
REZULTATAS	<ul style="list-style-type: none"> Bendruomenės dalyvavimo veiklos vertinimo stebėseną Bendruomenės kultūros konkurencingumo stebėseną Šaltes poreikių patenkinimo stebėseną Universiteto santykių su užsakovu stebėseną Veiklos poveikio stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos komiteto vaidmens stebėseną Fakulteto poveikio visuomenei stebėseną Neetiško asmens elgesio stebėseną Studijų ir mokslo vienovės stebėseną Tarpinstitucinių santykių neetiško stebėseną

ATLIEKAMOS VEIKLOS IR VEIKSMŲ, ATSPINDINTŲ ATSAKOMYBĖS IR ETIKĄ UNIVERSITETO APLINKOJE
VERTINIMO ETAPE

INDEKSAS	strateginė veikla	MOKSLO PROREKTORIAI [P]	FAKULTETŲ DEKANAI [D]	KATEDRŲ VEDĖJAI [K]	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI [A]
PROCESAS	studijos	<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojų plano vykdymo vertinimas Katedrų įsipareigojimų vykdymo vertinimas Mokslinės veiklos poreikių vertinimas Rezultatyvios veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Asmens atsakomybės vertinimas Dekano atsakomybės vertinimas Strateginės plėtros plano vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Darbuotojų funkcijų vertinimas Darbuotojų įsipareigojimų vertinimas Darbuotojų kompetencijos vertinimas Mokslininko etiško sprendimų priėmimo vertinimas Teisinės universiteto atsakomybės vertinimas Universiteto vidaus valdymo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Funkcijos ir atsakomybės santykio vertinimas Komunikacijos naudos vertinimas Veiklos efektyvumo vertinimas Veiklos veiksmingumo vertinimas
PROCESAS	mokslinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> Doktorantūros vertinimas finansine prasme Studentų elgesio vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojo darbo krūvio vertinimas Dėstytojo veiklos vertinimas Metodinės veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojo atsakomybės už bet kokią veiklą vertinimas Dėstytojo atsakomybės valdymo vertinimas Dėstytojo atsakomybės vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Mokslinio vadovavimo kokybės vertinimas finansine ir socialine prasme Mokslinio vadovavimo kokybės vertinimas finansine prasme Mokslinio vadovavimo vertinimas
REZULTATAS	pridėtinė vertė	<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojo skatinimo sistemos poveikio vertinimas Mokslinės aplinkos palankumo vertinimas Mokslinės veiklos rezultatai Studijų ir mokslo vienyvės vertinimas Universiteto veiklos poveikio vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Mokslinės veiklos poveikio šalies plėtrai vertinimas Mokslinių publikacijų įtakos pramonės plėtrai vertinimas Mokslinių publikacijų įtakos šalies plėtrai vertinimas Studijų ir mokslo vienyvės vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Atestacijos poveikio mokslinės veiklos rezultatyvumui vertinimas Darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas Metodinės ir mokslinės veiklų kokybės vertinimas Sprendimų priėmimo poveikio vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Studijų kokybės tęstinumo vertinimas

Etikos infrastruktūros diegimas universitete

**DIEGIAMA ETIKOS INFRASTRUKTŪRA UNIVERSITETE
PLANAVIMO ETAPE**

INDĖJIS Į	strateginę veiklą	MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDEJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI
PROCESAS	studijos	<ul style="list-style-type: none"> Dėstytojo sąmoningumo formavimo planavimas Mokslininko sąmoningumo formavimo planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Universiteto prevencinių veiksmų planavimas magistrantūroje 	<ul style="list-style-type: none"> Atsakomybės už mokslinę veiklą planavimas Konfliktų valdymo planavimas Neetiško elgesio prevencijos poreikio planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Plagijato prevencinės veiklos planavimas Doktorantūros egzaminų kokybės užtikrinimo planavimas
	mokslinė veikla				
REZULTATAS	pildytinė vertė				

**DIEGIAMA ETIKOS INFRASTRUKTŪRA UNIVERSITETE
ĮGYVENDINIMO ETAPE**

INDEKSAS		MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDĖJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
	strateginė veikla		<ul style="list-style-type: none"> • Doktorantūros komiteto atsakomybės už doktorantus įgyvendinimas • Dokumentų, įpareigojančių autorių sąžiningai elgtis, įgyvendinimas • Etikos principų komunikavimo įgyvendinimas • Konfliktų valdymo įgyvendinimas • Specializuoto etikos padalinio veiklos stebėseną • Studentų sąmoningumo formavimas • Universiteto prevencinių veiksmų įgyvendinimas bakalauro ir magistrantūros studijose 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalinimosi informacija įgyvendinimas • Informacinių srautų valdymas • Konfliktų valdymas susitarimais • Mokslo darbų etikos stebėsenos formų įgyvendinimas • Rašto be autoriaus įgyvendinimas • Tyrimo veiklos vertinimo procedūrų įgyvendinimas • Universiteto moralinių įsipareigojimų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos principų įgyvendinimas • Nulinės tolerancijos įgyvendinimas • Rektoriaus atsakomybės įgyvendinimas • Veiklos skaidrumo principo įgyvendinimas • Viešumo principo įgyvendinimas
	studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Studentų sąlygų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos principų komunikavimo įgyvendinimas studijų procese • Komunikavimo įgyvendinimas studijų procese • Nešališkumo principo įgyvendinimas doktorantūroje 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės laipsnio už mokslo darbų etikos stebėseną įgyvendinimas • Dėstyto veiklos priežiūros įgyvendinimas • Dėstyto veiklos vertinimo procedūrų įgyvendinimas • Doktoranto priežiūros įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Doktorantūros egzaminų kokybės įgyvendinimas • Doktorantūros vidaus tvarkos įgyvendinimas • Grėsmių nustatymas doktorantūroje • Komunikacijos efektyvumo įgyvendinimas • Meno doktorantų darbų etiškumo ugdymo įgyvendinimas • Plagijato prevencijos įgyvendinimas studijų procese • Susipažinimo su etikos kodekso nuostatomis įgyvendinimas
	mokslinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktų valdymas 		<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės už etikos pažeidimus įgyvendinimas • Mokslo darbų etiškumo sprendimo įgyvendinimas • Mokslo etikos konfliktų valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriaus etinės atsakomybės įgyvendinimas • Plagijato prevencijos įgyvendinimas mokslinėje veikloje
REZULTATAI	pridėtinė vertė		<ul style="list-style-type: none"> • Pasitikėjimo mokslo žurnalo veikla įgyvendinimas • Poveikio studentų elgesiui įgyvendinimas per studentų savivaldą • Studijų ir mokslo vienovės įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Daugiasalės atsakomybės įgyvendinimas • Doktorantūros studijų kokybės įgyvendinimas 	

**DIEGIAMA ETIKOS INFRASTRUKTŪRA UNIVERSITETE
STEBĖSENOS ETAPE**

INDEKSAS	strateginė veikla	MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEJĖJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos kodekso veiksmingumo stebėseną • Etikos komiteto sprendimų poreikio stebėseną • Etikos komiteto veiklos stebėseną • Etinės atsakomybės stebėseną • Formalios mokslo etinės aplinkos stebėseną • Išorinės iniciatyvos poveikio universitetui stebėseną • Katedros atsakomybės už mokslo darbų etiką stebėseną • Katedros etinių sprendimų stebėseną • Konfliktų valdymo stebėseną • Metodinių leidinių naudojimo stebėseną • Mokslo etikos infrastruktūros diegimo poreikio stebėseną • Publikacijų vertinimo stebėseną • Recenzento etinės atsakomybės stebėseną • Specializuoto etikos padalinio veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • A smens reputacijos stebėseną • Autoriaus etinės atsakomybės stebėseną • Darbuotojo veiklos etiškumo ir viešosios tvarkos santykio stebėseną • Etikos kodekso veiksmingumo stebėseną • Etikos komiteto veiklos stebėseną • Etikos normų interpretavimo stebėseną • Etinės atsakomybės stebėseną • Funkcijų už mokslo darbų etiką priskyrimo stebėseną • Profesinio ir studentų kodeksų tapatumo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademinės bendruomenės sąmoningumo stebėseną • Apsisprendimo moralumo stebėseną • Atestacinės komisijos moralumo stebėseną • Darbdavio ir darbuotojo santykių išaiškinimo stebėseną • Doktorantūros reglamento poveikio mokslo etikos principams stebėseną • Duomenų bazės veiksmingumo stebėseną • Etikos komiteto ir rektoriatų santykių stebėseną • Etikos komiteto veiklos stebėseną • Etikos principų įgyvendinimo formų stebėseną • Etikos taisyklių laikymosi stebėseną • Etimo sąmoningumo stebėseną • Konfliktų valdymo stebėseną • Minimalių reikalavimų vykdymo stebėseną • Mokslo komiteto veiklos stebėseną • Mokslo skyriaus veiklos stebėseną • Plagijavimo atvejų stebėseną • Regioninių universitetų tyrėjų mokslo darbų etiškumo stebėseną • Universiteto identiteto stebėseną • Visuomenės poveikio etikos principų formavimuisi stebėseną • Visuomenės poveikio etikos principų kaitai stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiavimo formų stebėseną • Doktoranto atsakomybės už veiklos rezultata stebėseną • Doktorantų mokslo darbų kokybės stebėseną • Dokumentų turinio stebėseną • Etikos kodekso nuostatų laikymosi stebėseną • Etikos kodekso prevencinio poveikio stebėseną • Etikos kodekso viešumo stebėseną • Etikos komiteto veiklos stebėseną • Etikos principų komunikavimo kanalų stebėseną • Etimų bendruomenės įsipareigojimų stebėseną • Etimų pažeidimų prevencijos poreikio stebėseną • Etimų pažeidimų sprendimo stebėseną • Etimų pažeidimų šalinimo stebėseną • Mokslo darbų etikos stebėseną • Doktorantūroje • Mokslo skyriaus veiklos stebėseną • Padalinio vadovo atsakomybės už mokslo darbų etiką stebėseną • Padalinių etinės atsakomybės stebėseną • Pastikėjimo administracija formavimosi stebėseną • Reikalavimų poveikio universitetui stebėseną • Susipažinimo su etikos kodekso nuostatomis stebėseną 	

PROCESAS		MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDEJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
	studijos	<ul style="list-style-type: none"> Doktorantų igūdžių tobulinimo stebėseną Etikos principų dėstymo doktorantūroje stebėseną Etiško bendravimo stebėseną Konfliktų valdymo stebėseną studijų procese Mokslo etikos žinių perdavimo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Atsakomybės už mokslo darbų etikos stebėseną doktorantūroje stebėseną Recenzento kompetencijos stebėseną doktorantūroje Švietimo funkcijos įgyvendinimo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Etikos principų saviugdosa stebėseną Gynimo tarybos nario ir doktoranto santykių stebėseną Mokslinio vadovo ir doktoranto santykių stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Doktoranto kompetencijos formavimosi stebėseną Doktoranto laiko valdymo stebėseną Doktorantūros egzamininio organizavimo stebėseną Doktorantūros komiteto atsakomybės stebėseną Doktorantūros komiteto rezultatų stebėseną Doktorantų mokslo darbų etikos stebėseną Etikos principų komunikavimo kanalų stebėseną doktorantūroje Etikos principų komunikavimo stebėseną doktorantūroje Etnių sprendimų stebėseną Meno doktorantų darbų etiskumo ugdymo stebėseną Naudojimosi ištekliais stebėseną Recenzavimo poveikio doktorantų mokslinės kompetencijos savireguliacijai stebėseną Studento etinės atsakomybės stebėseną Studento vadovo atsakomybės stebėseną Studento vadovo lūkesčių įgyvendinimo stebėseną
moksline veikla	<ul style="list-style-type: none"> Mokslinio tyrimo etikos stebėseną Žurnalo redakcijos atsakomybės už darbo naujumą stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Autoriaus etinės atsakomybės stebėseną Doktorantūros komiteto atsakomybės stebėseną Mokslo žurnalo etinės atsakomybės stebėseną Mokslo žurnalo redakcijos veiklos stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Autoriaus atsakomybės už etišką citavimą stebėseną Autoriaus etinės atsakomybės stebėseną Informacinės sistemos veiksmingumo stebėseną Katedros mokslininkų kritinės masės stebėseną Konferencijos Mokslo komiteto pridėtinės vertės stebėseną Konferencijos organizatorių veiklos stebėseną Mokslo žurnalo redakcijos veiklos stebėseną Mokslo žurnalo veiklos stebėseną Recenzentų atsakomybės stebėseną Tyrimo moralumo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Autoriaus teisinės atsakomybės stebėseną Mokslinių tyrimų bioetikos įgyvendinimo formų stebėseną Mokslinių tyrimų etikos įgyvendinimo formų stebėseną Mokslo darbų etikos stebėseną Mokslo žurnalo etinės atsakomybės stebėseną Mokslo žurnalo veiklos stebėseną Recenzento poveikio mokslo darbo etiskumui stebėseną 	

<p style="text-align: center;">REZULTATAS</p> <p style="text-align: center;">pridėtinė vertė</p>	<p style="text-align: center;">MOKSLO PROREKTORIAI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendro mokslo žurnalo leidėjų atsakomybės stebėseną • Dokumentų, įpareigojančių autorių sąžiningai elgtis, poveikio stebėseną • Informacinės sistemos efektyvumo stebėseną 	<p style="text-align: center;">FAKULTETŲ DEKANAI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etikos komiteto atsakomybės poveikio stebėseną • Profesinio kodekso poveikio doktorantams stebėseną • Sprendimų priėmimo poveikio stebėseną • Studentų įtakos veiklos reglamentavimui stebėseną 	<p style="text-align: center;">KATEDRŲ VEDĖJAI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokesčio tvarkos poveikio doktorantūroje stebėseną • Ekspertinės veiklos naudos partneriams stebėseną • Etikos principų kaitos poveikio etikos kodeksui stebėseną • Mokslinio vadovo atsakomybės poveikio stebėseną • Pastabų įtakos dėstytojų veiklai stebėseną • Vertinių taisyklingos kalbos poveikio etikos principo įgyvendinimui stebėseną 	<p style="text-align: center;">DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daugiašalės atsakomybės stebėseną • Doktorantų mokslo darbų kokybės skatinimo politikos stebėseną • Etikos kodekso poveikio karjerai stebėseną • Rasytinio dokumento nuostatų įgyvendinimo poveikio stebėseną

**DIEGIAMA ETIKOS INFRASTRUKTŪRA UNIVERSITETE
VERTINIMO ETAPE**

INDĖIŠI	MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDĖJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
strateginė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos komiteto kaip darinio vertinimas • Etikos komiteto veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybingo studijų proceso planavimo vertinimas • Mokslinės kompetencijos reikalavimų vertinimas • Visuomenės egesio etiškumo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atestacinės komisijos veiklos vertinimas • Etikos komiteto veiklos veiksmingumo vertinimas • Etikos principų ir veiklos santykio vertinimas • Institucinių reikalavimų moralumo vertinimas • Įstatymo ir etikos taisyklių santykio vertinimas • Komisijų kūrimo poreikio vertinimas • Mokslinio vadovo ir doktoranto santykių etikos kodekse vertinimas • Mokslo etikos ir teisės santykio vertinimas • Partnerystės vertinimas • Plagijavimo moralumo vertinimas • Sprendimo ir jo priėmėjo santykio vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos komiteto veiklos vertinimas • Mokslinių tyrimų etikos įgyvendinimo formų vertinimas
studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Studento darbo etiškumo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Studento darbo etiškumo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Doktorantūros komiteto moralinio sprendimo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Doktorantūros komiteto etinės atsakomybės vertinimas • Doktorantų darbų kokybės vertinimas • Doktorantų mokslo darbų atitikties vertinimas
mokslinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos ir technologijų santykio vertinimas • Mokslo žurnalo reikalavimų doktorantams vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Antiplagijavimo sistemos veiksmingumo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriaus etiško egesio vertinimas • Mokslo Komiteto veiklos vertinimas • Mokslo žurnalo redaktoriaus ir recenzento santykių vertinimas • Mokslo žurnalo veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recenzavimo poveikio mokslo darbų etikai vertinimas
pridėtinė vertė	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos kodekso poveikio vertinimas • Studentų savivaldos poveikio vertinimas • Užsakovųjų mokslinių tyrimų naudos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Antiplagijavimo sistemos veiksmingumo vertinimas • Publikacijų vertės kūrimo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademinės laisvės užtikrinimo vertinimas • Etikos institucionalizavimo vertinimas • Etikos kodekso nuostatų įgyvendinimo efektyvumo vertinimas • Etikos kodekso poveikio vertinimas • Informacinės sistemos efektyvumo vertinimas • Mokslo darbo kokybės poveikio etikai vertinimas • Partnerių dalyvavimo naudos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybingos atmosferos vertinimas

Universiteto mokslinės veiklos valdymas etikos principais ir vertybėmis

ETIKOS PRINCIPAIŠ IR VERTYBĖMIS GRĮSTAS MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYMAS
PLANAVIMO ETAPE

INDĖLIS Į	MOKSLO PRORIEKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDĖJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIŲ VADOVAI
strateginę veiklą	<ul style="list-style-type: none"> Vertybių institucionalizavimo planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Elgesio taisyklių planavimas Institucinių vertybių įgyvendinimo planavimas studijų procese Kokybės pokyčių poreikio planavimas Moralės formavimo planavimas Vertybių perdavimo planavimas 		<ul style="list-style-type: none"> Profesionalumo planavimas Veiklos tikslų įgyvendinimo planavimas
studijos			<ul style="list-style-type: none"> Nerašytų taisyklių planavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Doktorantūros studijų kokybės poreikio planavimas
mokslinė veikla				
pridėtinė vertė				
REZULTATAI				
PROCESAS				

**ETIKOS PRINCIPAI IR VERTYBĖMIS GRĮSTAS MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYMAS
ĮGYVENDINIMO ETAPE**

INDĖLIS Į	strateginę veiklą	MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDĖJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
PROCESAS	studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Antiplagijavimo politikos įgyvendinimas • Atvirumo principo įgyvendinimas • Blaiybės politikos įgyvendinimas • Mokslo politikos įgyvendinimas • Priėmimo taisyklių įgyvendinimas • Universiteto vardo viešinimo įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Baltiškos tapatybės įgyvendinimas • Institucinės tapatybės įgyvendinimas • Kokybės kaip institucinės vertybės įgyvendinimas • Kūrybos laisvės įgyvendinimas • Sprendimų dėl nesąžiningo elgesio įgyvendinimas • Vertybių formavimo įgyvendinimas 		
	studijos	<ul style="list-style-type: none"> • Blaiybės politikos įgyvendinimas studijų procese • Interesų suderinamumo įgyvendinimas • Išskirtinumo įgyvendinimas • Vagysčių netoleravimo politikos įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Etinės atsakomybės už specializacijas įgyvendinimas 		<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės už kūrybiškumą įgyvendinimas • Doktorantų kūrybiškumo įgyvendinimas
	mokslinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Lygių teisių įgyvendinimas 			
REZULTATAS	pildėtine verte		<ul style="list-style-type: none"> • Vertybių įgyvendinimas 		<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškumo įgyvendinimas

PROCESAS	mokslinė veikla	MOKSLO PROREKTORIAI <ul style="list-style-type: none"> Etninių pažaidimų stebėseną mokslinėje veikloje Intelektinės nuosavybės politikos stebėseną Mokslinės veiklos etikos principų stebėseną Nesąžiningo elgesio stebėseną 	FAKULTETŲ DEKANAI <ul style="list-style-type: none"> Mokslinių tyrimų etikos stebėseną Mokslinių tyrimų patriotizmo srityje stebėseną Pataikavimo stebėseną mokslinėje veikloje Profesoriaus karjeros stebėseną 	KATEDRŲ VEDEJAI <ul style="list-style-type: none"> Atlygio už mokslinę veiklą įtakos vertybėms stebėseną 	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
REZULTATAI	pridėtinė vertė	<ul style="list-style-type: none"> Atlyginimo poveikio darbuotojų elgesiui stebėseną Biudžetinio finansavimo naudos stebėseną Dirbtinio bendruomeniškumo stebėseną Lojalumo stebėseną Pasitikėjimu grįstos partnerystės stebėseną Pataikavimo stebėseną Tyrimo rezultatų taikymo stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> Bendravimo kultūros stebėseną Darbuotojų lojalumo stebėseną Sąžiningumo principo stebėseną Skirtingų kultūrų vertybių stebėseną Universiteto bendruomenės kultūros kaitos stebėseną Vertybių įtakos stebėseną 		<ul style="list-style-type: none"> Akademinės aplinkos konkurencingumo stebėseną Bendravimo kultūros stebėseną Darbuotojų atsidavimo darbo kokybei stebėseną Disertacijos kokybės pripažinimo naudos universiteto reputacijai stebėseną Doktorantų apklauso rezultatų naudos veiklos pokyčiams stebėseną

ETIKOS PRINCIPAI IR VERTYBĖMIS GRĮSTAS MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYMAS
VERTINIMO ETAPE

INDĖIŠI	MOKSLO PROREKTORIAI	FAKULTETŲ DEKANAI	KATEDRŲ VEDĖJAI	DOKTORANTŪROS / MOKSLO SKYRIAI
	<ul style="list-style-type: none"> • Institucinių vertybių vertinimas • Kūrybiškumo poreikio vertinimas • Procedūrų vertinimas • Sprendimo priėmimo formų vertinimas • Tradicijų ir inovatyvumo pusiausvyros vertinimas • Vertinimo komisijos veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademinės laisvės įgyvendinimo lankstumo vertinimas • Dėstytojo sutarties nuostatių vertinimas • Institucinių vertybių prieštaringumo vertinimas • Įgūdžių poreikio vertinimas • Pataikavimo vertinimas • Profesinio etikos kodekso vertinimas • Specialybių finansavimo poreikio vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų lojalumo vertinimas • Dėstytojo pavyzdinio elgesio vertinimas • Etikos kodekso vertinimas • Universiteto kaip organizacijos identiteto vertinimas • Universiteto vadovybės sprendimų vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Doktoranto pedagoginės praktikos poreikio vertinimas • Etinės aplinkos formavimosi prielaidų vertinimas • Strateginių nuostatių vertinimas • Vertybių poreikio vertinimas
PROCESAS	studijos			
	mokslinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Straipsnio etiškumo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Žurnalo kokybės įtakos straipsnio kokybei vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyrėjo aktyvumo vertinimas
REZULTATAS	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškumo naudos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Deklaracijų ir realių veiksmų pusiausvyros vertinimas • Dėstytojo vardo naudos vertinimas • Universiteto etiško elgesio įtakos įvaizdžiui vertinimas • Vertybių veiksmingumo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Deklaruotų ir realių vertybių pusiausvyros vertinimas • Katedros veiklos naudos vertinimas • Mokslinės veiklos kokybės naudos vertinimas • Universitetų konkurencingumo tikslų vertinimas • Vadovybės veiklos naudos vertinimas • Vertybių atitikties etikos kodeksui vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Išsilavinimo naudos žinių visuomenei vertinimas

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Loreta Tauginienė

SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ
UNIVERSITETO MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYME

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2013

Disertacija rengta 2009–2013 metais Mykolo Romerio universitete.

Mokslinė vadovė:

prof. (HP) dr. Nijolė Vasiljeviėnė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S).

Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. habil. dr. Stasys Puškorius (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S).

Nariai:

prof. dr. Vilma Čingienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S);

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S);

doc. dr. Raminta Pučėtaitė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S);

doc. dr. Agota Giedrė Raišienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S).

Oponentai:

prof. dr. Vytautas Juščius (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S);

doc. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2013 m. gruodžio 20 d. 10 val. Mykolo Romerio universiteto konferencijų salėje (I-414 aud.) (Ateities g. 20, Vilnius).

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2013 m. lapkričio 20 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20 ir Valakupių g. 5, Vilnius; V. Putvinskio g. 70, Kaunas) bibliotekose.

SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ UNIVERSITETO MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYME

Santrauka

Tiriamoji problema

Tiek mokslinėse diskusijose, tiek viešojo erdvėje pakankamai gvildenami neetiško studentų elgesio atvejai, tačiau menkai reflektuojamas mokslininko vaidmuo, jo elgesys akademinėje bendruomenėje (Fine, et al., 1993; Bridges, 1998; Sandler, et al., 2005; Oberlander, et al., 2006; Bretag, et al., 2009, p. 193). Pastaroji diskusijų kryptis neretai pasislepia šešėlyje, iš anksto turint tvirtą poziciją, kad mokslininkas nekvestionuojamai yra savo srities, profesijos meistras. Universitetų patirtis aiškiai parodo vyraujančias mokslininkų elgesio ydas, jų sukeltas pasekmes dėl plagijavimo, apgaulės ir kito nesąžiningo elgesio (Goodstein, 2002; Anonymous, 2004; Claxton, 2005; Manton, et al., 2008; Bretag, et al., 2009; Osborne, et al., 2009; Leja, 2010). Lietuvoje panašaus pobūdžio problemos keliamos žiniasklaidoje, kad visuomenė įsitrauktų į diskusiją ir darytų poveikį tokiems reiškiniams. Visuomenės valia išreiškiama pozicija dėl organizacijos veiksmų ir įteigia organizaciją refleksuoti, taikyti savireguliacinius procesus.

Esant elgesio deviacijoms, nustatomas atsakomybės subjektas – asmuo (mokslininkas) ar organizacija (universitetas). Atsakomybės subjekto klausimas keliamas tuomet, kai formuojasi mokslininko ir universiteto atsakomybės santykis, t. y. ar atsakomybės subjektu laikoma organizacija yra gyvas organizmas. Ilgą laiką mokslinėse diskusijose buvo akcentuojama, kad atsakomybė už savo veiksmus būdinga tik gyvoms būtybėms, tačiau dabartinės tikrovės iššūkiai šį požiūrį pakeitė (Goodpaster, et al., 1982; Vasiljevas, et al., 2004; Morgan, 2006). Organizacijos socialinė atsakomybė (toliau – SA) pasižymi trimis bruožais: 1) daugumoje organizacijų veikianči sudėtinga sprendimo priėmimo procedūra apsunkina atsakingo asmens už vieno sprendimo priėmimą atsekamumą; 2) organizacija turi savitą kultūrą su elgsenos normomis ir vertybėmis, o tai sąlygoja organizacijos veiksmus; 3) holistinis požiūris į organizaciją priklauso nuo pasirinktos organizacijos vertybinės orientacijos pozicijos ir brandos lygio, kuriam įtaką daro pilietinės visuomenės sąmoningumo ir kultūros branda, piliečių lūkesčiai. Pastaruoju atveju savikritiškumas sudaro organizacijai sąlygas refleksuoti savo veiksmus ir veiklas, kurių pasekmės veda link konkurencinio pranašumo arba žlugimo. Būtent šie bruožai sąlygoja organizacijos SA formavimąsi (Vasiljevas, et al., 2004; Arevalo, 2010).

Mokslo ir studijų institucijų etinės kompetencijos ir gebėjimai būti sąžiningomis mokslininkų organizacijomis daro įtaką mokslinės veiklos etikai, inspiruoja ir palaiko akademinės etikos normas ir principus (Vasiljevienė, 2011, p. 90), sudaro palankesnes sąlygas konkurencinėje aplinkoje. Konkurencinio pranašumo poreikį sąlygoja globaliniai procesai, kurie sparčiai veikia universiteto kismą, ypač jį mokslinę veiklą: suintensyvėjusios informacinės technologijos, paplitusios nuotolinės studijos ir panašūs procesai gali sudaryti išpūdį, kad greitai metu universitetai taps virtualūs įvairiose savo veiklose. Galimos šių procesų pasekmės gali sukelti grėsmę jo tradicinėms vertybėms. XXI a. pragmatiniai iššūkiai tampa neišvengiami, ir vykdyti mokslinę veiklą iš idėjos tampa „nuostolinga“, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip gali kisti universiteto vertybės ir ar universitetas sugebės išlikti ištikimas savo vertybėms, kaip mokslininko elgesys kis ir kam jis teiks prioritetą (Bridges, 1998).

Universiteto vaidmuo ilgainiui kinta. Tam įtakos turi universitetų funkcijų kaitos poreikis – nepakanka kurti ir perduoti žinias, būtinas žinių ekonomikos vystymuisi. Universiteto veikla

reikalauja persiorientavimo nuo procesų link rezultato, ypač ieškant jo veiklos naudos visuomenei (Васильевне, 2009, p. 18). Tai reiškia, kad universitetas, siekdamas veikti kintančiomis sąlygomis, turi elgtis socialiai atsakingai, kaip to visuomenė reikalauja ir iš verslo sektoriaus.

Aktualumas

Universiteto SA stiprina jo vertybes, užtikrina ilgalaikę ir efektyvią veiklą, formuoja atsakingą elgesį, reputaciją visuomenėje ir parodo įsipareigojimus. Pastaruoju metu ypač daugėja skandalingų straipsnių žiniasklaidoje apie įvairius neetiškus akademinės bendruomenės elgesius, pavyzdžiui, misiją visuomenei, plagijavimą, pseudoautorystę, viešųjų ir privačių interesų konfliktą, nepotizmą. Vieno mokslininko klaida ar akademinų vertybių nepaisymas gali padaryti žymią įtaką universiteto reputacijai.

Įmonės SA tyrimų ištakos siekia XX a. 8-ąjį dešimtmetį. Nuo to laiko SA samprata evoliucionavo – SA filantropinio bruožo vaidmuo sumažėjo, ir ji persikėlė į organizacijos veiksmus visuomenėje. Maždaug XX a. paskutiniame dešimtmetyje buvo pradėtos diskusijos apie viešojo sektoriaus, universiteto SA ir jos ypač suintensyvėjo XXI a. 1-ame dešimtmetyje.

Lietuvoje SA tyrimai pamažu gausėja, ypač įmonių SA perspektyvoje. Šioje srityje įdirbį demonstruoja V. Pruskauskas, R. Pučėtaitės, N. Vasiljevienės (Juščius, 2007), A. Vasiljevo (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005), R. Vilkės (2011), R. Kovaliov (Kovaliov, et al., 2011; Simanavičienė, et al., 2011), J. Ruževičiaus (2010, Žėkienė, et al., 2011), L. Dagilienės (2010; Dagilienė, et al., 2011), R. Pušinaitės (Vasiljevienė, et al., 2003; Pušinaitė, 2004; Štreimikienė, et al., 2009), V. Juščiaus (2007; Juščius, et al., 2013) ir kitų tyrėjų darbai. Kiekvienas tyrėjas papildo SA tyrimų nišą tam tikru aspektu. N. Vasiljevienės (2000; 2003; 2006; 2008; 2009; 2011; 2012) tyrimai yra orientuoti į organizacijos etiką, atskleidžiamą per vertybių vadybą, o R. Pučėtaitė (2009) suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste nagrinėja verslo įmonių praktiką atliepti suinteresuotųjų šalių poreikius. A. Vasiljevas (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005) atlieka tyrimus apie tarptautinio verslo socialinę atsakomybę, ypač turizmo sektoriuje. V. Pruskus (2003) analizavo verslo socialinę ir etinę atsakomybes rinkodaros aspektu. R. Kovaliov (2011) gilinosi į įmonių SA plėtrą viešosios politikos analizės atžvilgiu. J. Ruževičius (2010; Žėkienė, et al., 2011) tyrinėjo SA investicijų, ekologinio pėdsako indekso aspektais. V. Juščiaus (2007) ir D. Joniko (Juščius, et al., 2013) tyrimai buvo nukreipti į įmonės SA vertės kūrimą grandinėje. L. Dagilienė (2010; Dagilienė, et al., 2011) gilinosi į SA atskaitų vertinimą. R. Vilkė (2011) pasirinko vietos savivaldos įtraukties aspektą SA diegimo veiksmingumo kontekste, t. y. apimant SA taikymo galimybes viešajame, o ne verslo sektoriuje.

Nepaisant globalizacinių procesų pagreitį įgavusios SA, užsienio ir Lietuvos tyrėjų mokslinio įnašo į SA tyrimų plėtotę, pasigendama išsamių mokslo darbų apie universiteto SA, ypač mokslinės veiklos valdyme. Per pastarąjį dešimtmetį paskelbti tyrimai universiteto SA kontekste siejami su bakalauro, kartais ir magistrantūros, studijų procesu¹.

Tikslas

Disertacijoje siekiama iširti socialinę atsakomybę universiteto mokslinės veiklos valdyme.

Uždaviniai

Universiteto SA įvardijama per universiteto misiją ir vertybes strateginiuose dokumentuose ir taikomus jų įtvirtinimo mechanizmus, iniciatyvas ir įsipareigojimus kasdienėje universiteto veikloje. Ypatingas dėmesys skiriamas institucionalizuotiems etiniams mokslinės veiklos

¹ Žr. išsamią socialinės atsakomybės tyrimų analizę disertacijos 1 dalyje.

valdymo instrumentams. Tam buvo išnagrinėtos probleminės sritys, išskirtos po mokslinės literatūros apžvalgos:

- 1) socialinės atsakomybės suvokimas, valdymas ir įgyvendinimas universiteto struktūriškuose padaliniuose;
- 2) etikos infrastruktūros diegimas universitete;
- 3) universiteto mokslinės veiklos valdymas etikos principais ir vertybėmis.

Minėtos trys probleminės sritys viena kitą papildė ir atspindi tyrimo uždavinių mastą, t. y. visais atvejais siekiama išnagrinėti probleminės srities kontekstualią situaciją, joje vykstančius procesus. Kiekvienai problemai sričiai buvo suformuluoti šie uždaviniai:

- 1) atskleisti universiteto struktūrinių padalinių suvokimą apie socialinę atsakomybę ir jos įgyvendinimo būdus, taikant vadybos metodus;
- 2) išnagrinėti etikos infrastruktūros diegimo procesus universitete;
- 3) nustatyti universiteto mokslinės veiklos valdymo etikos principais ir vertybėmis aspektus.

Atsižvelgiant į disertacijai būdingą tarpkryptiškumą ir suformuluotus uždavinius, teorinė tyrimo pozicija remiasi viena iš vadybos teorijų – tai suinteresuotųjų šalių teorija, kurios ištakos siejamos su I. Kanto etikos aspektais. Suinteresuotųjų šalių teorijos vieni iš pagrindinių teiginių, kuriais vadovaujames šioje disertacijoje, yra šie (Donaldson, et al., 1995; Wijnberg, 2000):

1) suinteresuotosios šalys yra asmenys ar grupės su teisėtai interesais procesiniu ir/ar nepriklausomu veiklos aspektais (suinteresuotosios šalys identifikuojamos per interesus organizacijoje, nepaisant to, ar organizacija turi atitinkamą funkcinių interesą jose);

- 2) visų suinteresuotųjų šalių interesai yra vidinės vertybės.

Nepaisant kritikos, kurios sulaukia normatyvinė suinteresuotųjų šalių teorija dėl nepakanamai aiškių etikos principų, institucinės ir individualios atsakomybės santykio apibrėžtumo, ji padeda atsakyti į klausimą, kodėl turėtų būti atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių interesus (Wijnberg, 2000, pp. 339-341).

Teorinė tyrimo pozicija formuluojama socialinių ir humanitarinių mokslų plotmėje – teisinga priiimti atsakomybę už savo veiksmų padarinius, o ne permesti šių padarinių kitam: Dievui, nepalankioms aplinkybėms ir pan. (Baranova, 2007, p. 150). Moralės filosofas H. Jonas (1984, pp. 84-86), plėtodamas I. Kanto argumentus, analizavo atsakomybės imperatyvumą etikoje. Jis akcentavo, kad prioritetu turi būti teikiamas ne veiksmo formai, o jo turiniui, t. y. ne kokią veiksmą pasirenkame, o ką veiksmu ketiname perduoti. Tai, ką pasirenkame perduoti veiksmu, eina iš pačios žmogaus esybės, jo pareigos jausmo. Todėl etika įgyja tiek objektyviąją, tiek subjektyviąją puses. Objektyvumas pasireiškia per prievoles prisiimti pareigą, o subjektyvumas – per žmogaus emocijas, jausmus. Šie du H. Jonas išskirti etikos požymiai vienas kitą papildė, yra integralūs ir nesvarbu, kuris iš jų pirmiau pasireiškia. Remdamasis šiais argumentais, jis paaiškina socialiai neatsakingo elgesio priežastis: tik tas žmogus, kuris yra prisiėmęs tam tikras atsakomybes, gali elgtis neatsakingai (ibid, pp. 93-94).

Atsižvelgiant į teorines tyrimo pozicijas, buvo konstruojami tyrimo klausimai.

Empirinis tyrimas atskleidžiamas socialinio konstruktyvizmo paradigmoje. Tai yra pagrindinės filosofinės nuostatos, kuriomis remiasi kokybinis tyrimas. Socialinis konstruktyvizmas leidžia pažinti individų ir grupės suvokiamą realybę per bendrą jos kūrimą (Berger, et al., 1999; Brown, et al., 2007, pp. 87-90), t. y. kaip socialinis reiškiny yra formuluojamas, institucionalizuojamas ir gal net tampa tradicija. Pagal socialinio konstruktyvizmo paradigmą mes patys konstruojame per vieno su kitu sąveikas bendras reikšmes, naudojamas kasdieniame gyvenime interpretuojant savo socialinio ir kultūrinio gyvenimo elementus. Tačiau tai nereiškia, kad individai visuomet turi vieningą susitarimą dėl kiekvieno gyvenimo elemento. Egzistuoja daugybė subjektyvių ir prieštaringų supratimų, pagrįstų tam tikru validumu, konkuruojančių socialinėse situacijose. Todėl socialinio konstruktyvizmo paradigmoje itin svarbus vaidmuo

tenka kalbai, pateikiamai diskurso pagalba: žodinė kalba, rašytiniai tekstai, socialiai suprantami gestai, kurie vėliau atsispindi elgsenos veiksmų sekoje. Jais siekiamas konkretus tikslas, orientuotas į pokyčius, o tai reiškia, kad individai turi sutarti tam tikras reikšmes.

Šioje disertacijoje tyrimas buvo orientuojamas pagal induktyvųjį metodą, vedantį link teorijos generalizavimo; tyrimui būdinga epistemologinė pozicija – interpretatyvinė; ontologinė pozicija – konstruktyvistinė (Bryman, 2008, p. 22). Grindžiamosios teorijos kontekste siekiama sukurti naują teoriją, kuri remtųsi „abstrakčia fenomeno analizės schema“ (Bitinas, et al., 2008, pp. 266-274), susijusia su konkrečia tiriama situacija – šiuo atveju, socialine atsakomybe, kaip fenomenu, veikiančiu universiteto aplinkoje. Tai pozityvistinė paradigma, kuriai būdingos subjektyvios ir kelios realybės prigimties, ir kiekviena realybė yra tapati kiekvienam individui (Zaborek, 2009, pp. 42-43). Todėl didžiausias dėmesys telkiamas ne į faktus, o į prasmes, siekiant suprasti, kas vyksta aplinkoje. Šiuo atveju SA prasmų suvokimas padeda nustatyti SA suvokimo lygį ir surasti jos valdymo būdus².

Darbo naujumas ir jo reikšmė

Disertacijos teorinis reikšmingumas ir mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad ji:

- pagilina supratimą apie SA reiškinį;
- parodo SA įgyvendinimo galimybes universitete;
- paaiškina SA vaidmenį universiteto mokslinės veiklos valdyme;
- prisideda prie mokslo universiteto konceptualizavimo akademinėje bendruomenėje bet kuriame vadybos lygmenyje;
- atskleidžia grindžiamosios teorijos naudojimo galimybes tiriant SA;
- pasiūlo rekomendacijas, kaip galima veiksmingai gerinti mokslinės veiklos valdymą, jį operacionalizuoti.

Tyrimo taikomąją reikšmę apibūdina tai, kad išanalizuoti kokybinio tyrimo duomenys sukuria galimybes plėtoti tyrimus apie universiteto SA vaidmenį bet kuriame kitame pasirinktame valdyme (pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių, infrastruktūros), valdymo lygmeniu ar aspektu (pavyzdžiui, aplinkosauginiu).

Tyrimo klausimai

Tyrimo klausimai buvo formuluojami pagal uždavinius (žr. 1 lentelę).

Lentelė Nr. 1. Tyrimo klausimų duomenų rinkimas ir analizė

	Duomenų rinkimas	Duomenų analizė
Kaip suvokiama, valdoma ir įgyvendinama socialinė atsakomybė universiteto struktūriniuose padaliniuose mokslinės veiklos kontekste?	- Mokslinė literatūra ir kiti šaltiniai	<i>Grindžiamosios teorijos strategija</i>
Kaip diegiama etikos infrastruktūra universitete kaip mokslo institucijoje?	- Pusiau struktūruotas interviu	- teorinė tyrimo pozicija remiasi suinteresuotųjų šalių vadyba
Kokiais etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymas universitete?		- empirinis tyrimas remiasi socialinio konstruktyvizmo paradigma

Sudaryta autorės.

² Žr. išsamesnį metodologijos aprašymą disertacijos 4.1 skyriuje.

Disertacijos struktūra ir apimtis

Disertaciją sudaro keturios pagrindinės dalys. Darbo apimtis – 131 puslapis (be priedų). Disertacijoje pateikta 15 lentelių ir 9 paveikslai. Disertacija papildyta 3 priedais. Tiriant universiteto SA fenomeną, mokslinės veiklos valdymo problematiką pasinaudota 353 literatūros šaltiniais.

Pirmoje disertacijos dalyje paaiškinamos pagrindinės sąvokos, o sekančiose dviejose dalyse pateikiamas disertacijoje naudojamų lentelių ir paveikslų sąrašas. Įvade atskleidžiama disertacijos tiriamoji problema ir aktualumas, grindžiama disertacijos tyrimo strategija. Penktoje disertacijos dalyje nagrinėjama SA samprata prasmės ir turinio kitimo aspektais, taip pat parodoma SA transformacijos chronologinė raida, išskiriami SA tipai, apibendrinami tyrimai nuo įmonės SA link viešojo sektoriaus SA. Šeštoje disertacijos dalyje analizuojama universiteto SA ir jos tipai, SA įtaka universiteto organizacinei kultūrai, pateikiami keli gerosios patirties pavyzdžiai. Ši dalis baigiama įvadu į universiteto mokslinės veiklos socialinį vaidmenį ir mokslininko elgesį. Septintoje disertacijos dalyje paaiškinamas SA diegimas etikos priemonėmis, pradedant nuo vertybių institucionalizavimo, sąmoningumo formavimo ir vedant link SA realizavimo universiteto strategijoje. Aštunta disertacijos dalis parodo gautus empirinio tyrimo rezultatus pagal tyrimo klausimus ir jų analizę. Po šios dalies seka išvados ir rekomendacijos. Bibliografijoje nurodomas cituojamų šaltinių sąrašas pagal Harvardo citavimo³ reikalavimus. Prieduose detalai pateikiami gauti tyrimo rezultatai.

Tyrimo rezultatai

Pirmas tyrimo klausimas. *Kaip suvokiama, valdoma ir įgyvendinama socialinė atsakomybė universiteto struktūriniuose padaliniuose mokslinės veiklos kontekste?*

Universiteto struktūriniai padaliniai SA suvokia mokslinės veiklos kontekste dvejomis kryptimis. SA yra nukreipta į visuomenę ir vidaus bendruomenę. Atsakomybės suvokimo lygis daugiau atitinka K. E. Goodpaster ir B. J. Jr Mathews (1982) apibūdintą atsakomybę kaip atskaitomybę už atliekamus veiksmus. SA yra būdinga tik asmeniui, ir asmuo prieš asmenį atsako savo veiksmais – taip formuojama kolektyvinė atsakomybė. SA vykdymui universitetas numato skirtingas veiklas, tačiau eliminuoja sankcijas už SA vengimą.

SA valdyme vyrauja daugiašalė atsakomybė, į kurią įtraukiamos suinteresuotosios šalys. Šiuo atveju yra aktyvus įtraukimas į suplanuotą veiklą, tačiau nenumatoma aiški drausminanti priemonė už atsakomybės vengimą. Esant tokiam daugiašalės atsakomybės įgyvendinimo mechanizmui, SA yra menkai išplėtotą universitetuose, todėl jai šiuo metu priskirtinos R. Gaete Quezada (2011a) nustatytos transformuojančios ir normatyvinės SA užuomazgos.

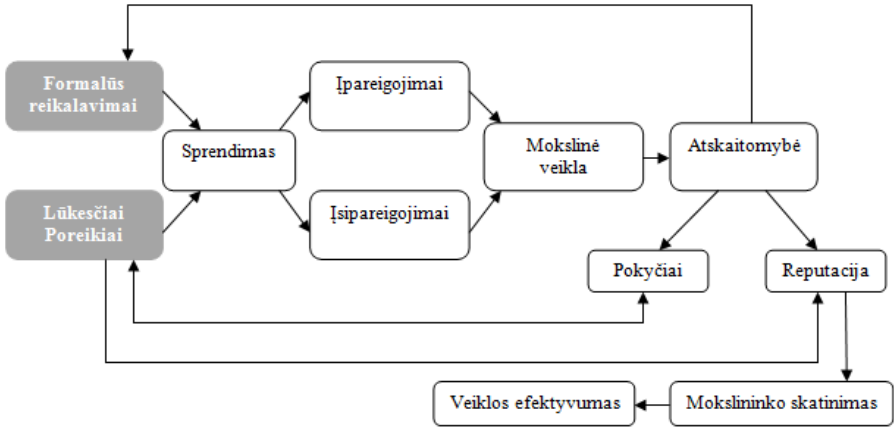
SA universitete įgyvendinama šiais pagrindais – suinteresuotosios šalys (pavyzdžiui, tyrimų užsakovai) formuluoja savo lūkesčius ir poreikius, kurie gali būti individualūs ir nuolat kisti arba suinteresuotosios šalys (pavyzdžiui, valstybės valdžios institucijos, universiteto vadovybė) nustato reikalavimus (žr. 1 paveikslą).

Po kiekvieno minėto pagrindo seka sprendimo priėmimas, ir atsakomybės prisiėmimo forma priklauso nuo sprendimo, nes nesutampa imperatyvai. Kitaip sakant, nuo intervencijos pobūdžio priklauso apsisprendimas (jau šiame žingsnyje kyla pirmos etinės dilemos) atliepti formalius reikalavimus, lūkesčius ir poreikius. Esant formaliems reikalavimams, mokslininkas yra įpareigojamas ir jis nusprendžia, ar ir kaip vykdyti šiuos įpareigojimus. Tuo atveju, kai suinteresuotosios šalys formuluoja savo poreikius ir lūkesčius, mokslininkas yra linkęs daugiau savo noru įsipareigoti. Nepaisant atsakomybės prisiėmimo formų, atliekama mokslinė veikla, po kurios seka atskaitomybė (pavyzdžiui, mokslinės veiklos vertinimas). Dominuojant formalių reikalavimų pagrindui, po atskaitomybės etapo mokslininkas tęsia formalių reikalavimų vykdymą. Tuo tarpu mokslininko įsi-

³ Pirminiai šaltiniai, nurodyti antriniuose šaltiniuose, žymimi kaip op. cit.

pareigojimų rezultatai veda link jo ir universiteto veiklos kokybės, reputacijos kūrimo ir palaikymo, pavyzdžiui, per pasitikėjimą, pripažinimą arba link pokyčių. Pirmu atveju prisidedant prie universiteto veiklos kokybės, reputacijos kūrimo ir palaikymo universitetas įgyvendina mokslininko rezultatyvios veiklos skatinimą, kuris padeda didinti veiklos efektyvumą. Antru atveju pokyčių poreikį formuluoja suinteresuotosios šalys, o jų pasiekti padeda mokslininko veikla – moksliniai tyrimai.

Paveikslas Nr. 1. SA visuomenei įgyvendinimo modelis mokslinės veiklos valdyme



Sudaryta autorės.

Darome empiriniais duomenimis grįstą teorinę prielaidą, kad gausėjant formaliems reikalavimams akademinėi bendruomenei ir įvertinant perviršinį dalyvavimą skirtinguose vaidmenyse, mokslininkas yra linkęs vykdyti savo veiklą formaliai. Tai reiškia, kad mokslininkas įprasmina save kaip reikalavimų išpildytojas negu kaip savęs atradėjas tam tikroje srityje, siekiantis ką nors pakeisti.

Antras tyrimo klausimas. *Kaip diegiama etikos infrastruktūra universitete kaip mokslo institucijoje?*

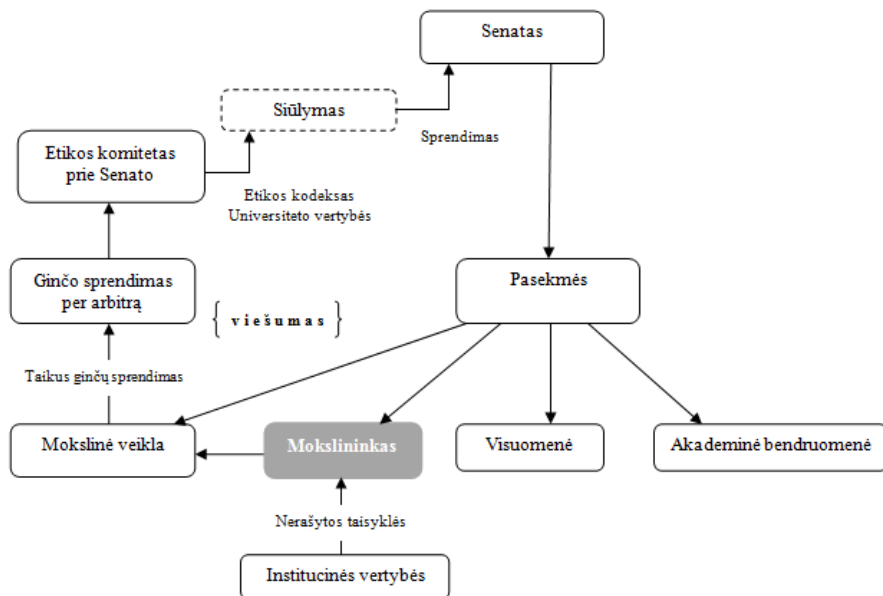
Universiteto etikos infrastruktūrai būdingas priemonių diversifikavimas, padedantis komunicuoti etikos principus akademinėi bendruomenei. Disertacijos IV dalies 4.2.2 skyriuje aprašytas etikos principų komunikavimas mokslo darbams rodo, kad universitetuose yra pakankamai išvystyta etikos infrastruktūra, tačiau ji nėra veiksminga ir efektyvi. Universiteto etikos infrastruktūros veiksmingumo stoka grindžiama tuo, kad universitete yra įkurtas etikos komitetas, patvirtintas etikos kodeksas, naudojamos informacinės sistemos ir kitos etikos institucionalizavimo priemonės, tačiau jos veikia kaip atskiri segmentai, viena su kita menkai siejamos. Etikos komitetas universitete yra kaip centrinė etinių konfliktų valdymo institucija, į kurią kreipiamasi tik kraštutiniu atveju, o etikos kodeksas padeda spręsti darbuotojų elgesio, veiklos etines problemas. Tuo tarpu kitos etikos įtvirtinimo priemonės ir procesai funkcionuoja fragmentiškai. Tai rodo, kad universitetuose trūksta etikos standartų objektyvizavimo, o minėtų etikos institucionalizavimo priemonių dėmė padeda kurti tokius saviregulavimu grindžiamus procesus, kurie mažina skirtingų situacijų, veiksmo ar veiklos interpretacijų riziką.

Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad etikos infrastruktūra yra daugiau pritaikyta bakalauro ir magistrantūros studijų studentų darbams tikrinti, nors, kita vertus, studentų etiniai pažeidimai turėtų būti siejami tiesiogiai ir su dėstytoju, svarbiu studijų proceso dalyviu. Nepaisant in-

formacinių antiplagijavimo sistemų diegimo, dėstytojai nesuvaldo etinių pažeidimų ir nesiima prevencinių veiksmų. Ši dėstytojo elgesį lemia studentų, tenkančių vienam dėstytojui, perviršis bei skirtingų vaidmenų, kuriuos atsakomybės atžvilgiu sunku suderinti, universitete vykdymas. Panaši situacija yra ir doktorantūroje, kurioje, nors teisine prasme ir reglamentuota, mokslinis vadovas gali turėti daugiau doktorantų nei numato teisės aktai. Šiuo atveju mokslinio vadovo ir universiteto SA doktorantūroje yra dažnai formalios. Kitų suinteresuotųjų šalių, kurios įtraukiamos į doktorantūros studijų procesą, dalyvavimo laipsnio ir atsakomybės apimtys santykis yra neadekvatus. Vėlgi ribotą tokių suinteresuotųjų šalių kaip katedros, fakulteto dalyvavimą lemia vaidmenų nesuderinamumas (pavyzdžiui, vaidmenų perviršis, nepakankama kompetencija, tų pačių darbuotojų dalyvavimas skirtinguose vaidmenyse etinio konflikto sprendime). Šie minėti aspektai daro įtaką veiklos veiksmingumui ir efektyvumui ir rodo institucinės SA spragas.

Universitete moralinės atsakomybės klausimai sprendžiami taikiai, susitarimo būdu. Tuo atveju, kai konsensuso ar kompromiso nepavyksta pasiekti, moralinės atsakomybės klausimai tampa teisinės atsakomybės dalimi. Šiame virsme vyrauja subjektyvus vertinimas, nustatant teisinės atsakomybės pasireiškimo aplinkybes ir ribą.

Paveikslas Nr. 2. Daugiašalės atsakomybės įgyvendinimo modelis mokslinės veiklos etinių konfliktų valdyme



Sudaryta autorės.

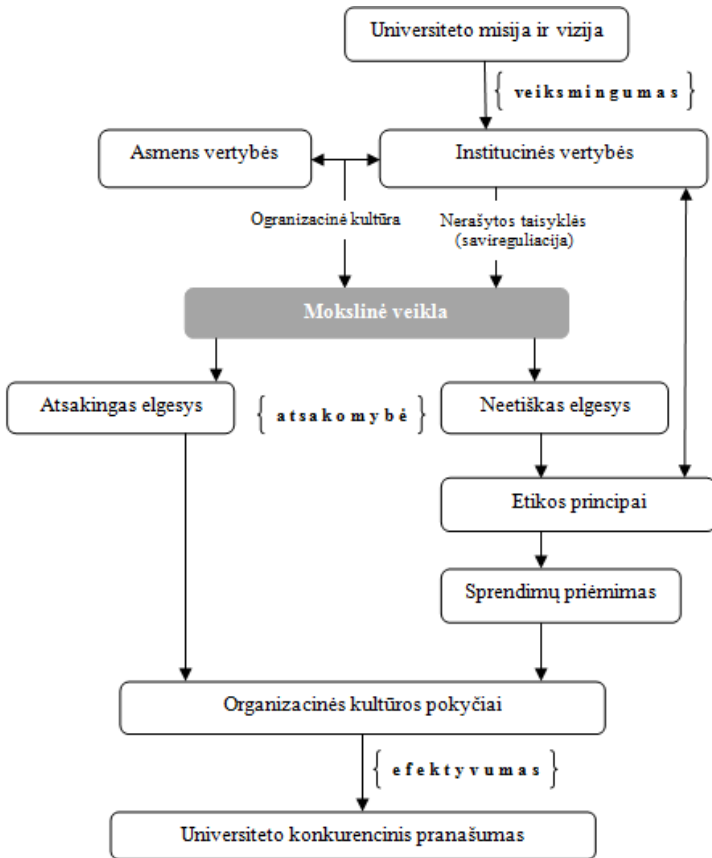
Daugiašalės atsakomybės įgyvendinimas mokslinės veiklos etinių konfliktų valdyme (žr. 2 paveikslą) rodo, kad pagrindiniai subjektai yra mokslininkas, kurio mokslinės veiklos padariniai sukelia konfliktų sprendimo procesus, ir Senatas, kurio sprendimų priėmimas daro įtaką akademinėi bendruomenei (koku pavyzdžiu sekti?), visuomenei (kokia universiteto reputacija? ar galima universitetu pasitikėti?), mokslininkui (kaip valdoma karjera?) ir mokslinei veiklai (kaip jos rezultatyvumas pritraukia finansavimą ir įgija pripažinimą?). Sprendimai ypač įgauna galią, esant tam tikram viešumo laipsniui.

Darome empiriniais duomenimis grįstą teorinę prielaidą, kad kuo atviriau universitetas sprendžia etinius konfliktus, įtraukdamas suinteresuotąsias šalis, tuo objektyvesni ir patikimesni grįsti santykiai formuojasi su suinteresuotosiomis šalimis.

Trečias tyrimo klausimas. *Kokiais etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymas universitete?*

Remiantis H. Bourne ir M. Jenkins (2013) nustatyta organizacinių vertybių dinamika, Lietuvos universitetų vertybinė orientacija balansuoja tarp daugiašalių vertybių ir vertybių „iš viršaus“. Esant daugiašalėms vertybėms, akademinė bendruomenė asmenines vertybes priskiria universiteto institucinėms vertybėms. Tuo tarpu vertybes „iš viršaus“ parodo tai, kad universiteto vadovybė priima sprendimą dėl institucinių vertybių, kuriomis bus grindžiama veikla. Pastarasis vertybinės orientacijos įtvirtinimas yra retesnis reiškinys universitetuose, todėl institucinės vertybės vyrauja akademinėje bendruomenėje nerašytų taisyklių veikimo principu ir jų interpretacija gali visuomet kisti.

Paveikslas Nr. 3. Etikos principais ir vertybėmis grindžiamas mokslinės veiklos valdymo modelis



Sudaryta autorės.

Universiteto strategines nuostatas atspindi misija ir vizija, kurioje numatomos institucinės vertybės (žr. 3 paveikslą). Institucinių vertybių veiksmingumas pasireiškia tuomet, jeigu jos yra kongruentiškos su darbuotojo vertybėmis. Asmens ir institucinių vertybių kongruentiškumo laipsnis parodo organizacinės kultūros brandą. Tuo atveju, kai asmens ir institucinės vertybės yra nekongruentiškos, imanentiškai formuojasi nerašytos taisyklės, t. y. tokiu būdu vyksta savireguliaciniai procesai, kurie pasireiškia visose akademinėse veiklose. Mokslinės veiklos kontekste gali formuotis dvejopas elgesys: atsakingas ir/ar neetiškas, o tai priklauso nuo akademinės bendruomenės sąmoningumo bei minėto asmens ir institucinių vertybių kongruentiškumo laipsnio. Vertinant vieną ir kitą elgesį, veiklos efektyvumas visuomet bus pasiektas, tačiau laiko ir pastangų atžvilgiu universitetas turės skirti daugybę išteklių: žmogiškųjų, finansinių ir kitų.

Darome empiriniais duomenimis grįstą teorinę prielaidą, kad institucinės vertybės, veikiančios universitete daugiau kaip nerašytos taisyklės, sudaro sąlygas formuotis neetiškam mokslininko elgesiui. Tai reiškia, kad formuojasi skirtingos institucinių vertybių ir etikos principų interpretacijos, dėl kurių jų kongruentiškumas yra ribotas.

Apibendrinimas. Suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste suformuluotos teorinės prielaidos sudaro sąlygas vystyti pseudoatvirumui, kuriuo grindžiama ir universiteto SA mokslinės veiklos valdyme. Todėl universiteto elgsena su suinteresuotosiomis šalimis laikoma daugiau imituojančia negu atspindinti realius jų poreikius ir lūkesčius. Šiai padėčiai koreguoti taikomos vadybos priemonės, kurios procesų lygmeniu padeda diegti organizacijos vertybes (vertybių vadyba) – įvesti etinio audito procedūras, skatinti atskaitomybę ir atlikti kitus procesus, skatinančius atsakomybės kaip vertybės valdymą.

Išvados

1 uždavinys: atskleisti universiteto struktūrinių padalinių suvokimą apie socialinę atsakomybę ir į jos įgyvendinimo būdus, taikant vadybos metodus

1. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pastebima, kad universitete stinga ne tik vadybos procesų, padedančių valdyti socialinę atsakomybę, ir žodžio ir veiksmo neatitikimus mažinančių instrumentų, tačiau išryškėja ir suvokimo formavimo poreikis. Tai grindžiama tuo, kad universitetuose įgyvendinama SA politika yra fragmentuota, todėl struktūriniai padaliniai SA įgyvendina pagal sąmoningumo laipsnį. SA politikos nuoseklumo stoka indikuoja mokslinės veiklos procesų neapibrėžtumą, ypač veiklos planavimo ir vertinimo etapuose.

2. Daugiašalės atsakomybės mechanizmas pasireiškia tuo, kad į veiklą įtraukiamos suinteresuotosios šalys, nepriklausomai nuo jų gebėjimo suderinti savo skirtingus vaidmenis, o tai daro įtaką veiklos kokybei ir efektyvumui, t. y. būti atsakingu tampa ne nauda, o našta.

3. SA visuomenei įgyvendinimas mokslinės veiklos valdyme priklauso nuo mokslininko apsisprendimo būdo – jis yra įpareigojamas ar jis priima įsipareigojimus savo noru. Mokslininko apsisprendimo būdas sąlygoja veiklos pasekmių poveikį suinteresuotosioms šalims, o pastarųjų pasitikėjimas mokslininku tampa jo veiklos pažangos priežastimi.

2 uždavinys: išnagrinėti etikos infrastruktūros diegimo procesus universitete

4. Tyrimo rezultatai rodo, kad akademinė etika siejama su nesąžiningu elgesiu (būtent plagijatu), tačiau akademinės etikos sąvoka yra platesnė, apimanti ir institucines vertybes, organizacinę kultūrą, bendruomenės narių tarpusavio santykius, pavyzdžiui, bendraujant, pretenduojant į konkursą ir pan.

5. Daugiašalė atsakomybė diegiant etikos infrastruktūrą yra menkai išplėtotą. Tai rodo etikos institucionalizavimo priemonių, kurių yra pakankamai universitete, dermės trūkumas ir

riboti suinteresuotųjų šalių ištekliai. Pastarasis veiksny s lemia suinteresuotųjų šalių vaidmenų nesuderinamumą, ypač dalyvaujant sprendimų priėmime.

6. Kaip ir SA politikos įgyvendinime, etikos infrastruktūros diegime pasireiškia nenuoseklios ir viena su kita menkai siejamos veiklos ir veiksmai. Fragmentuota etikos infrastruktūra universitete yra neveiksminga ir neefektyvi, ypač kai ji daugiausia taikoma tik bakalauro ir magistrantūros studijose.

7. Etikos infrastruktūra padeda užtikrinti veiklos kokybę, pritraukti studentus ir tyrėjus, formuoti ir palaikyti universiteto vardą ne tik globalioje mokslo bendruomenėje, bet ir visuomenėje, išlikti konkurencinėje aplinkoje. Dėl šių priežasčių strateginio planavimo etapas yra itin svarbi etikos infrastruktūros diegimo grandis.

8. Etinių konfliktų sprendimas vyksta „uždarų durų“ principu, ir diskusija su akademinė bendruomene apie etišką mokslininko elgesį ir jo įtaką universiteto veiklos efektyvumui, konkurencingumui yra neplėtojama.

3 uždavinys: nustatyti universiteto mokslinės veiklos valdymo etikos principais ir vertybėmis aspektus

9. Institucinės vertybės Lietuvos universitetuose įtvirtinamos nerašytų taisyklių principu, o tai sudaro sąlygas skirtingoms jų interpretacijoms. Institucinių vertybių interpretavimo diversifikavimas lemia du reiškinius: universitetai prisitaiko prie globalių procesų keliamų iššūkių arba universitetų interpretacijos pobūdį lemia kontekstualios aplinkybės.

10. Mokslinė veikla grindžiama etikos principais ir vertybėmis, kurie yra tapatūs bet kuriai akademinėi veiklai. Tačiau darbuotojo ir universiteto vertybių kongruentiškumo laipsnis suponuoja akademinės bendruomenės sąmoningumą ir pasirengimą įgyvendinti pokyčius.

Disertacijoje pateikiamos rekomendacijos valstybės mokslo politikos formuotojams ir įgyvendintojams, akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai, mokslo ir studijų institucijų vadovybei ir Lietuvos mokslo periodikos asociacijai.

AUTORĖS MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

Straipsniai

Tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose

1. Tauginienė, L., 2009. The roles of a research administrator at a university. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, pp.45-56.
2. Urbanovič, J., Tauginienė, L., 2013. Institutional responsibility vs individual responsibility: ethical issues in the management of research performance. *Procedia – social and behavioral sciences*, 81, pp.72-78.
3. Tauginienė, L., Mačiukaitė-Žvinienė, S., 2013. Managing University Social Responsibility. *Journal of Humanities and Social Science*, 13(4), pp.84-91.

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose

Konferencijų pranešimų medžiagoje

4. Tauginienė, L., 2011. Universities' stakeholders: Lithuanian case. In: *MMK 2011. International Masaryk conference for Ph.D. students and young researchers: proceedings of the international scientific conference*. Magnanimitas, Hradec Králové, Czech Republic 12-16 December, 2011, Vol. II, pp.49-52 [elektroninis išteklius].
5. Tauginienė, L., 2012. University responsibility management in training a good researcher. In: *Proceedings of the 11th international conference on corporate social responsibility*. Lahti, Finland, 8-10 May 2012, pp.1-16.

Kitos publikacijos

6. Urbanovič, J., Tauginienė, L., 2012. Institutional responsibility vs individual responsibility: ethical issues in the management of research performance // World congress of administrative & political sciences: 29 November – 2 December 2012, Antalya, Turkey. Abstract CD. – 1 elektron. opt. diskas. P. 1.
7. Tauginienė, L., Urbanovič, J., 2013. Academic integrity in university: factors and prevention // 1st International OFEL conference on corporate governance „Organizational, financial, ethical and legal issues of corporate governance“: abstracts of the proceedings: 12 April 2013, Dubrovnik, Croatia / edited by Darko Tipurić and Najla Podrug. P. 48-49.
8. Tauginienė, L., 2013. Understanding and managing university social responsibility in research performance // 1st International OFEL conference on corporate governance „Organizational, financial, ethical and legal issues of corporate governance“: abstracts of the proceedings: 12 April 2013, Dubrovnik, Croatia / edited by Darko Tipurić and Najla Podrug. P. 48.

CURRICULUM VITAE

ASMENINĖ INFORMACIJA

Gimimo data: 1978 m. lapkričio 20 d.
El. paštas: loratauginiene@hotmail.com

IŠSILAVINIMAS

2009–2013 Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos, Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas
2002–2005 Teisės magistro kvalifikacinis laipsnis (Socialiniai mokslai), Mykolo Romerio universitetas
2000–2002 Filologijos magistro laipsnis (Humanitariniai mokslai, Prancūzų filologija), Vilniaus pedagoginis universitetas (dabar – Lietuvos edukologijos universitetas)
1996–2000 Humanitarinių mokslų bakalauro laipsnis (Prancūzų filologija), Vilniaus pedagoginis universitetas (dabar – Lietuvos edukologijos universitetas)

DARBO PATIRTIS

Data	Organizacija	Pareigos
2011–iki dabar	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras	Metodininkė; Inovacijų politikos analitikė
2010–2011	Mykolo Romerio universitetas	Doktorantūros koordinatorė
2007–2010	Mykolo Romerio universitetas	Doktorantūros studijų vedėja
2003–2007	Mykolo Romerio universitetas	Vyresnioji metodininkė

KALBOS Lietuvių, prancūzų, anglų, rusų, italų, ispanų

MOKSLINĖ VEIKLA

Pranešimai tarptautinėse konferencijose disertacijos tema

1. Tauginienė, L. Socially Responsible Scientific Activity at a University // Akademine etika ir universitetų valdymo tobulinimas: tarptautinė mokslinė konferencija, 2011 m. birželio 28-30 d. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 1.
2. Tauginienė, L. Socialinė atsakomybė: vadybinis ar etinis konceptas? // Humanitarinių ir socialinių mokslų įtaka verslo ir visuomenės kaitai: tarptautinė konferencija, 2011 m. lapkričio 17-18 d. Vilnius: Asociacija „Naujos kartos mokslo ir verslo klasteris“. P. 1.
3. Tauginienė, L. University responsibility management in training a good researcher // 11th international conference on corporate social responsibility: 8–10 May 2012 Lahti [elektroninis išteklius] / [Lahti University of Applied Sciences]. Lahti, 2012. P. 1-4: skaidrės.
4. Urbanovič, J., Tauginienė, L. Institutional Responsibility vs Individual Responsibility: Ethical Issues in the Management of Research Performance // World Congress of Administrative & Political Sciences, 2012 m. lapkričio 29-gruodžio 2 d. Antalija, Turkija. P. 1.

Mokslinės stažuotės

1. 2010 m. liepos 21-27 d. doktorantų mokykla Sorèze (Prancūzija) (organizatorius – EDAMBA)
2. 2011 m. rugsėjo 12-16 d. doktorantų mokykla „Understanding organisation“ Dubline (Airija) (organizatorius – University College Dublin)
3. 2011 m. spalio 20-21 d. mokslinis seminaras „Approaches to Integrating Sustainability into Business Schools“ Nottingham (Jungtinė Karalystė) (organizatorius – International Centre for Corporate Social Responsibility)
4. 2012 m. balandžio 19 d. – gegužės 5 d. mokslinė stažuotė Mančesterio metropoliniame universitete (Jungtinė Karalystė)

Vieši pasisakymai

1. Atviroji prieiga jaunųjų mokslininkų akimis (2013). Prieiga: <http://www.ljms.lt/veikla/atviroji-prieiga>.
2. Open Access from the Perspective of Young Researchers (2013). Prieiga: <http://www.eifl.net/news/open-access-perspective-young-researchers> (žr. PDF).

Kita akademinė veikla

1. Doktorantų ir jaunųjų mokslininkų konferencijos „Socialinių inovacijų plėtra: tarpdisciplininiai tyrimai“ organizacinio komiteto narė (2011).
2. Tarptautinės mokslinės konferencijos „Akademinė etika ir universitetų valdymo tobulinimas“ organizacinio komiteto narė (2011).
3. Lietuvos standartizacijos departamento standartui ISO 26000 „Socialinės atsakomybės gairės“ vertimo ekspertų darbo grupės narė (2011 m. birželio mėn.-2012 m. birželio mėn.).
4. Mokslinių straipsnių recenzavimas *double-blind review* principu anglų kalba (2012 m. sausio 10-vasario 16 d.; parengtos 5 recenzijos) tokiose srityse kaip „Organization & Management Theory“, „Management Education & Development“ (Academy of Management, JAV).
5. Mokslinių straipsnių recenzavimas *double-blind review* principu anglų kalba (2013 m. sausio 22-vasario 21 d.; parengta 1 recenzija) „Management Education & Development“ srityje (Academy of Management, JAV).
6. Tarptautinės konferencijos „Corporate social responsibility“ paralelinės sesijos moderatorė (2012).
7. Tarptautinės mokslinės tarpdisciplininės konferencijos „Social Innovations: Theoretical and Practical Insights“ organizacinio komiteto narė (2012).
8. Akademinio integralumo vertinimo komiteto narė (Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto dekanas 2012-04-05 įsakymas Nr. 20PV-19) (2012).

Stipendijos ir kitos paramos

2011 metais:

Parama mokslininkų vizitams pagal ES struktūrinių fondų projektą „Konkursinis trumpalaikių mokslininkų vizitų finansavimas“ (LMT)

Dublino universiteto stipendija dalyvavimui doktorantų mokykloje

Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje parama dalyvavimui Nottingham universiteto moksliniame seminare

Doktoranto stipendija (Valstybinis studijų fondas)

2012 metais:

Stipendija už akademinis pasiekimus (LMT)

Parama doktoranto akademinėi išvykai (į Mančesterio metropolinį universitetą, Jungtinė Karalystė) (LMT)

2013 metais:

Stipendija už akademinis pasiekimus (LMT)

NARYSTĖ

1. Social Responsibility Research Network (www.socialresponsibility.biz) narė (nuo 2012 m.)
2. European Group of Organizational Studies (EGOS) tinklo (www.egosnet.org) narė (nuo 2012 m.)
3. European Group for Public Administration (EGPA) (Belgija) tinklo (<http://www.iias-iisa.org/egpa/e/Pages/default.aspx>) narė (nuo 2012 m.)
4. Academy of Management (AOM) (JAV) tinklo (<http://www.aomonline.org/>) narė (nuo 2011 m.)
5. Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjungos (www.ljms.lt) narė (nuo 2011 m.)
6. Asociacijos „Akademinė vadybos ir administravimo asociacija“ (www.avada.lt) narė (nuo 2011 m.)
7. Mykolo Romerio universiteto Studentų atstovybės Doktorantų draugijos narė (2010–2013)

MOKSLINIŲ INTERESŲ SRITYS

Socialinė atsakomybė, akademinė etika, vertybių vadyba, mokslinės veiklos valdymas, universiteto valdymas.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Loreta Tauginienė

SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT OF
UNIVERSITY RESEARCH PERFORMANCE

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03 S)

Vilnius, 2013

The Doctoral Dissertation was written during the period of 2009-2013 at Mykolas Romeris University.

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Nijolė Vasiljeviėnė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The Doctoral Dissertation will be defended before the Management and Administration Research Council of Mykolas Romeris University:

Chairman of the Council:

Prof. Habil. Dr. Stasys Puškorius (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Members of the Council:

Prof. Dr. Vilma Čingienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S);

Prof. Habil. Dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Raminta Pučėtaitė (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S).

Opponents:

Prof. Dr. Vytautas Juščius (Klaipėda University, Social Sciences, Economics – 04 S);

Assoc. Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S).

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management and Administration Research Council at Mykolas Romeris University on the 20th of December, 2013 at 10:00 AM in the Conference Hall of Mykolas Romeris University (Room I-414) (Ateities str. 20, Vilnius).

The summary of the Doctoral Dissertation was sent out on the 20th of November, 2013.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius) and Mykolas Romeris University libraries (Ateities str. 20 and Valakupių str. 5, Vilnius; V. Putvinskio str. 70, Kaunas).

SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT OF UNIVERSITY RESEARCH PERFORMANCE

Summary

Problems to be researched

Central to the concept of the social responsibility (SR) of an organisation is the requirement for an ethical framework, providing a clearly-understood context in which corporate actions and individual behaviour can be appraised. There also needs to be a visible system for detecting and dealing with lapses and transgressions in standards of organisational and personal conduct. These requirements apply as much to the management of university research performance as to any other domain in the private or public sectors.

Both the scientific and public debates about unethical practices by students reflect poorly on the role of the researcher, and his/her behaviour within the academic community (Fine, et al., 1993; Bridges, 1998; Sandler, et al., 2005; Oberlander, et al., 2006; Bretag, et al., 2009, p. 193). This point is often overshadowed by the perception of a researcher as an acknowledged master of a field/profession. Universities have generally experienced the predominant deviations in researchers' behaviour, concerning plagiarism, fraud and other improper practices (Goodstein, 2002; Anonymous, 2004; Claxton, 2005; Manton, et al., 2008; Bretag, et al., 2009; Osborne, et al., 2009; Leja, 2010). In Lithuania, similar problems are in the glare of the media spotlight, bringing the phenomenon to public notice. Society's response is to require institutions themselves to reflect upon the concerns and deal with the issues through self-regulation.

When deviant behaviour is detected, the question arises as to who is responsible – the researcher, or the institution (university). The question of the subject of responsibility arises when the relationship of researcher and university is under development, i.e. whether the institution itself can be considered as a subject of responsibility, as if it were a living organism. For a long time, the scientific discussions stressed that responsibility for actions is attributed to living beings, but challenges within the current reality have shifted this attitude (Goodpaster, et al., 1982; Vasiljevas, et al., 2004; Morgan, 2006). The social responsibility (SR) of an organisation is distinguished by three features: 1) the complicated procedure of decision making, which exists in many organisations, impedes the traceability of an individual responsible for making a particular decision; 2) the organisation has its own culture with norms and values of behaviour and it stipulates organisational actions; 3) the holistic attitude towards an organisation depends on the position it takes regarding value orientation and its level of maturity, (influenced by consciousness of the civil society) and the maturity of its culture, and expectations of citizens. As to that third point, self-criticism allows the organisation to reflect upon its actions and activities of which the consequences lead to competitive advantage or failure. These features determine the shaping of the SR of an organisation (Vasiljevas, et al., 2004; Arevalo, 2010).

Ethical competences, and the ability of higher education institutions to be honest research organisations, influence the ethics of research performance. They inspire and support norms and principles of academic ethics (Vasiljevienė, 2011, p. 90), and create favourable conditions in a competitive environment. The need for competitive advantage results in global processes which rapidly change the transformation of a university, especially its research performance. Intensified information technologies, widespread distance learning and similar processes may

give the impression that universities will soon become fully virtual. The likely consequences of these processes may threaten the traditional values of universities. In the 20th century, pragmatic challenges are inescapable, and to perform research purely out of ideas may be seen as 'detrimental'. However it is crucial to draw attention to how the values of universities could change, whether the university would be able to remain loyal to its values, how the behaviour of a researcher fluctuates and to whom he/she will give a preference (Bridges, 1998).

The role of a university develops over time in response to both internal and external pressures. Higher education is now influenced by the need to change even its central functions and mindset – it is no longer sufficient to create and transfer knowledge, necessary for the development of knowledge economy. The performance of a university requires a refocusing from process to outcomes, notably in quest of societal benefit (Васильевене, 2009, p. 18). It means that a university, seeking to operate in a changing environment, should behave in as socially responsible a way as society expects from the business sector.

Relevance of the research

University SR strengthens the values of the institution, ensures long-term and efficient performance, shapes responsible behaviour and reputation in society, and demonstrates commitment. Lately, a number of scandalous articles about various instances of unethical behaviour within the academic community have stimulated media concern about the societal mission of universities. Particular issues of plagiarism, ghost authorship, interest of public and private interests, nepotism and so on, have called the ethical standards of universities into question. Just one mistake by a researcher or the apparent disregard of academic values may significantly influence the reputation of university.

The origins of corporate SR date back to the 1970s. Since then, the concept of SR has evolved – the role of the philanthropic aspect of SR diminished and attention moved towards the visible actions of an organisation in the wider society. Around the last decade of the 20th century discussions began about the SR of the public sector and the university sector, and the debate grew during the first decade of 21st century.

In Lithuania, studies on SR have gradually increased, especially in respect of SR of the business sector. The works of V. Pruskus, R. Pučėtaitė, N. Vasiljeviėnė (Juščius, 2007), A. Vasiljevas (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005), R. Vilkė (2011), R. Kovaliov (Kovaliov, et al., 2011; Simanavičienė, et al., 2011), J. Ružėvičius (2010; Žėkienė, et al., 2011), L. Dagilienė (2010; Dagilienė, et al., 2011), R. Pušinaitė (Vasiljeviėnė, et al., 2003; Pušinaitė, 2004; Štreimikienė, et al., 2009), V. Juščius (2007; Juščius, et al., 2013) and other researchers demonstrate the input in researching SR. Each researcher complements the niche of research on SR to some extent. The works of N. Vasiljeviėnė (2000; 2003; 2006; 2008; 2009; 2011; 2012) are oriented towards the ethics of an organisation, exposed through the values of management, while R. Pučėtaitė (2009) examines the practice of enterprises in responding to the needs of stakeholders in the context of stakeholder theory. A. Vasiljevas (2001; Vasiljevas, et al., 2004a; Vasiljevas, et al., 2004b; Vasiljevas, et al., 2005) studies the SR of international business, notably in the tourism industry. V. Pruskus (2003) analyses the social and ethical responsibilities of enterprises from the marketing perspective. R. Kovaliov (2011) considers the development of SR of enterprises in terms of public policy analysis. J. Ružėvičius (2010; Žėkienė, et al., 2011) studies SR from the perspective of investments and the ecological footprint index. Studies by V. Juščius (2007) and D. Jonikas (Juščius, et al., 2013) focus on the SR of businesses in the creation of the value chain. L. Dagilienė (2010; Dagilienė, et al., 2011) looks into the evalua-

tion of SR reports. R. Vilkė (2011) opted for the involvement of local government in the context of the effective implementation of SR, including the applicability of SR in the public sector.

Despite the accelerating research on SR in the context of global processes, and foreign and Lithuanian researchers' input in the development of studies on SR, there is a lack of works on the SR of universities, particularly in the management of research performance. Over the last decade the published studies on SR of universities relate to the processes of bachelor degree studies, though sometimes encompassing master's degree studies¹.

Aim

The aim of this dissertation is to study social responsibility in the management of university research performance.

Objectives

The SR of a university is identified through the mission and values of the university in its strategic documents and its institutionalisation mechanisms, initiatives and commitments in the day-to-day activity. Special attention is drawn to institutionalised ethical instruments in the management of research performance. Three problematical fields were examined after the review of scientific works:

- 1) The concept of SR, its management and implementation by university administration and departments;
- 2) The implementation of an ethics infrastructure at university;
- 3) The management of university research performance by ethical principles and values.

The three problematical fields indicated are complementary to each other and reflect the scope of research objectives, i.e. in all cases it is aimed to study the contextual situations of problematical fields and processes that take place there. Each problematical field has the following objectives:

- 1) To reveal the understanding of SR by university administration and departments and the means of implementation from the perspective of managerial approaches;
- 2) To analyse the processes of implementation of an ethics infrastructure at a university;
- 3) To gauge managerial aspects of research performance by ethical principles and values at a university.

Taking into consideration the interdisciplinarity of the doctoral dissertation and its formulated objectives, the theoretical research position is based on one of management theories – this is a stakeholder theory, deriving, in some respects, from Kantian ethics. Amongst stakeholder theory's main statements, which feature in this doctoral dissertation, are the following (Donaldson, et al., 1995; Wijnberg, 2000):

- 1) Stakeholders are individuals or groups with legitimate interests, connected by processes and/or substantive activity (stakeholders are identified through interests within organisation regardless of whether the organisation has any relevant functional interest in them);
- 2) Interests of all stakeholders are internal values.

The normative stakeholder theory faces criticism because of its lack of clear ethical principles and the uncertain ratio of institutional and individual responsibilities, yet it assists in finding an answer to the question why attention should be paid to the interests of stakeholders (Wijnberg, 2000, pp. 339-341).

The theoretical research position refers to the domain of social sciences and humanities. The individual takes responsibility for possible consequences of his/her actions, and does not

¹ See the detailed analysis on the exploration of SR in the first part of the doctoral dissertation.

transfer these consequences elsewhere: to God, unfavourable circumstances and so on (Baranova, 2007, p. 150). The moral philosopher H. Jonas (1984, pp. 84-86), elaborating Kantian arguments, analysed the imperative of responsibility in ethics. He stressed that, nevertheless, the priority should be given not to the form of action, but to its content. That what we choose to transfer by our actions goes from the human being itself, his/her feeling of duty. Accordingly, ethics gain objective and subjective sides. The objectivity occurs through obligations to assume responsibility, and the subjectivity occurs through personal emotions and feelings. These two ethical features developed by H. Jonas are complementary to each other, integral, and it is not important which one occurs first. Based on these arguments, he explains the reasons of socially irresponsible behaviour: only the person who has responsibilities can act irresponsibly (ibid, pp. 93-94). Due to the logic of these theoretical research positions, research questions were constructed for this dissertation.

Empirical research refers to the qualitative study in the paradigm of social construction, which allows perceiving the sense of reality by individuals and a group through their mutual creation (Berger, et al., 1999; Brown, et al., 2007, pp. 87-90), i.e. how the social phenomenon is formulated, institutionalised and then may become tradition. In the context of social construction we self-construct the common meanings through mutual interaction, using them in everyday life and interpreting elements of our social and cultural life. However, this does not suggest that individuals always have unanimous agreement on each element of life, i.e. there exists a myriad of subjective and controversial perceptions, based on a certain validity and its competitiveness in social situations. Therefore, in the paradigm of social construction language has the important role, presented with the help of discourse: oral language, written texts, socially understandable signs which later show the behavioural sequence. They all help to achieve a concrete aim, oriented to change, and requiring that individuals have to agree on certain meanings.

The research for this doctoral dissertation is based on an inductive approach which leads to the generalisation of theory (Bryman, 2008, p. 22). In terms of grounded theory, it aims to create a new theory which would refer to the 'abstract scheme of analysis on phenomenon' (Bitinas, et al., 2008, pp. 266-274), related to the concrete situation to be examined – in this case, SR as a phenomenon within a university. It is a positivist paradigm which is characterised by the nature of subjective and several realities, and each reality is identical to each individual (Zaborek, 2009, pp. 42-43). Consequently, facts and not meanings address the principal focus in order to understand the surrounding environment. Thus, the understanding of concepts of SR helps to identify the level of understanding of SR and to find the means to manage it².

Novelty and Significance

In respect of theoretical significance and scientific novelty, this doctoral dissertation:

- extends the understanding of SR phenomenon;
- shows the possibilities for the implementation of SR at a university;
- explains the role of SR in managing research performance at university;
- contributes to the conceptualisation of research university in academic community at any managerial level;
- reveals the usability of the grounded theory investigating SR;
- suggests recommendations as to how it is possible to optimise effectively the management of research performance and to put it into operation.

The practical significance of this research indicates that the analysed data of qualitative research creates opportunities to develop research on the role of university SR at any govern-

² See the detailed description of methodology in the section 4.1 of the doctoral dissertation.

ance level (for example, human resources, and infrastructure), managerial level or aspect (for example, environmental).

Research questions

Research questions are formulated in accordance with the objectives (see Table 1).

Table 1. Data collection and analysis of research questions

	Data collection	Data analysis
How is SR understood, managed and implemented by university administration and departments in the context of research performance?	<ul style="list-style-type: none"> - Scientific literature and other sources - Semi-structured interview 	<i>Research strategy of grounded theory</i>
How is the ethics infrastructure implemented at university as research institution?		- Theoretical research position based on stakeholder management
What ethical principles and values ground the management of research performance at university?		- the empirical research based on the paradigm of social construction

Developed by the author

Structure of the doctoral dissertation

The doctoral dissertation consists of four main parts, comprising 131 pages (excl. appendixes). There are 15 tables, 9 figures and 3 appendixes. In examining university SR and the problematic of the management of research performance 353 sources are used.

The first part of the doctoral dissertation explains the main concepts, and the next two parts present the lists of tables and figures. The introduction describes the problems to be researched and their relevance, grounds the research strategy. The fifth part of the doctoral dissertation analyses the aspects of altering meaning and scope of the concept of SR, while showing the chronological development of the transformation of SR and types of SR. It also summarises studies, from SR of business to SR of the public sector. The sixth part analyses university SR and its types; the influence of SR on organisational culture at university; and introduces some examples of good university practice. This part ends with an introduction to the university’s social role in research performance and the behaviour of the researcher. The seventh part refers to the implementation of SR by ethical means, starting from the institutionalisation of values, the building of awareness, and going towards the insertion of SR in university strategy. The eighth part shows the findings of empirical research by research question and analysis. After the latter part, conclusions and recommendations follow. In the bibliography the list of cited sources is presented according to Harvard style of referencing³. Appendixes contain the detailed research findings.

Research findings

Q1. How is SR understood, managed and implemented by the university administration and departments in the context of research performance?

The understanding of SR by university administration and departments in the context of research performance is two-fold. SR is directed both towards society and the internal com-

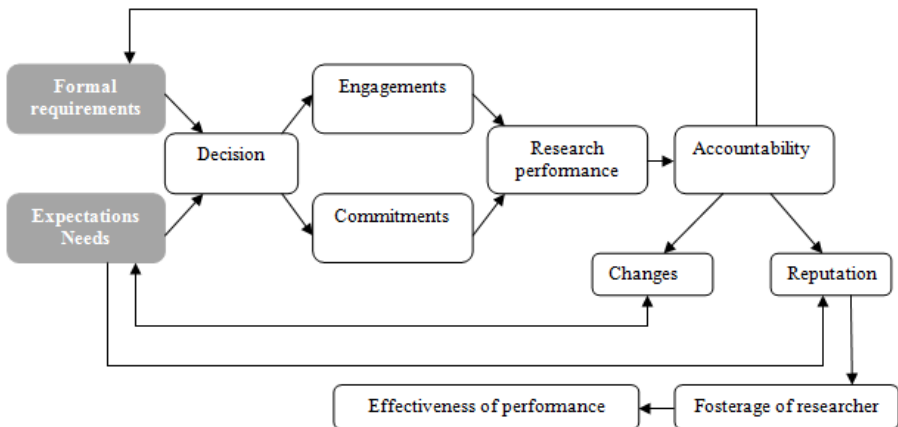
³ Primary sources, indicated in secondary sources, are marked as op. cit.

munity. The level of the perception of responsibility corresponds to K. E. Goodpaster's and B. J. Jr Mathews' (1982) defined responsibility as accountability for the carried out actions. SR relates only to a person, and a person against a person is responsible for actions. In this way, collective responsibility is built. A university anticipates different activities to implement SR, but it eliminates sanctions for the avoiding of SR.

The shared responsibility involving stakeholders prevails to manage SR. In this case, there is an active involvement in a planned activity; however, there is no clear means to punish the avoidance of responsibility. Currently such a mechanism for the implementation of SR, SR is considered as poorly developed in universities. Accordingly, at this time, SR is at an embryonic stage of transformative and normative SR, defined by R. Gaete Quezada (2011a).

The implementation of SR at a university is based on these lines – stakeholders (for example, contractors) articulate their expectations and needs, which may be individual and constantly changing, or stakeholders (for example, authorities, top management of the university) set requirements (see Figure 1).

Figure 1. Model on the implementation of SR to the society in the management of research performance



Developed by the author

After each line decisions are made, and the form in which responsibility is assumed depends on decisions made according to various imperatives. It means that the self-determination depends on the attribution of intervention (the first ethical dilemmas arise at this step) to conform with formal requirements, expectations and needs. Where there are formal requirements, a researcher is engaged and he/she decides whether and how to carry out these engagements. When stakeholders state their expectations and needs, a researcher is liable to be more willing to commit. In defiance of forms of the assumption of responsibility, the scientific activity is performed, followed by accountability (for example, evaluation of research performance). At the dominance of formal requirements, after the stage of accountability a researcher continues to obey these formalities. Meanwhile, results of a researcher's commitments lead to the quality of his/her and university performance, creation and support of reputation, for example, through trust, recognition or changes. In the first case, contributing to the quality of university perfor-

mance, creation and support of reputation, a university undertakes the fosterage of a researcher for a good performance. Consequently, it helps to increase the effectiveness of performance. In the second case, stakeholders provide the need for changes and the performance of researcher (research) may help to achieve any changes.

It is theoretically premised by empirical data that when the number of formalities increases for the academic community, and taking in consideration the excessive involvement in different roles, a researcher is minded to operate formally. It means that a researcher gives a meaning and precedence to meeting requirements rather than to discover him/her-self at some field, aiming to change something.

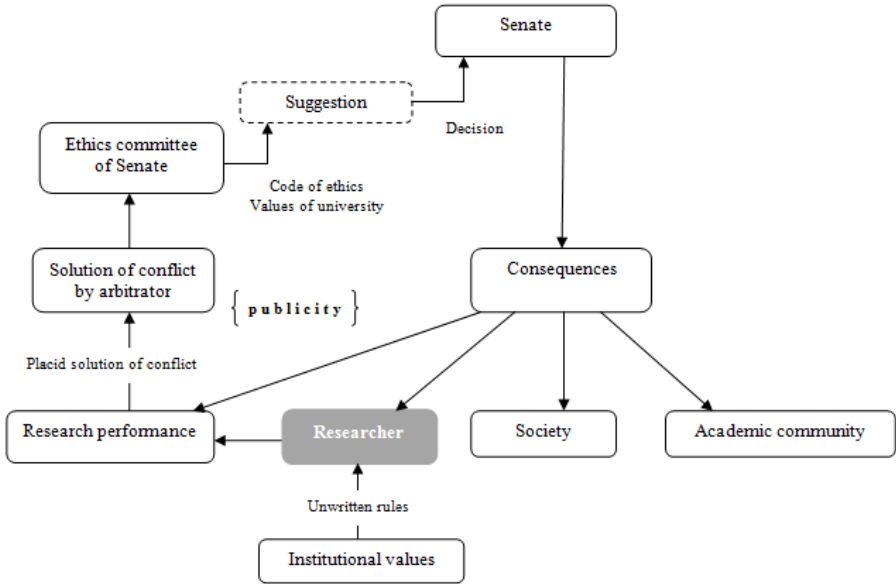
Q2. How is the ethics infrastructure implemented at university as research institution?

A university's ethics infrastructure is characterised by the variety of means which help to communicate ethical principles to the academic community. The communication of ethical principles regarding research works, described in the section 4.2.2 of the doctoral dissertation, shows that universities do have sufficiently developed ethics infrastructures, but they are not effective and efficient. The lack of effectiveness of a university's ethics infrastructure exists despite there being an established ethics committee, approved code of ethics, information systems and other measures for ethics infrastructure. The deficiency is because they all function as separate segments, poorly associated with each other. An ethics committee is a pivotal institution for the management of ethical conflicts. The academic community addresses the committee only in extreme cases, and the code of ethics helps to solve the ethical issues of employees' behaviour and performance. Meanwhile, other disconnected means and processes operate for the institutionalisation of ethics. This situation shows that universities' lack of objectivity in ethical standards, whilst promoting means of ethics institutionalisation as above, may support the creation of self-regulatory processes which diminish the risk of different interpretations on any situation, action or activity.

The research findings also highlight that an ethics infrastructure is used for the audit of works by bachelor's and master's programmes' students while, on the other hand, ethical infractions of students should be the direct concern of a teacher, who is considerably closer to the study process. Regardless of the implementation of information systems for anti-plagiarism, teachers do not manage ethical infractions and do not take any preventive actions. This lack of action on the part of teachers is caused by an excessive number of students per teacher and diverse roles which are difficult to harmonise in terms of responsibility. A similar situation is in doctoral studies where, despite the legal regulation, a scientific supervisor may have more doctoral candidates than the legislation allows. In doctoral studies, the SR of scientific supervisor and university is frequently formal. The ratio of the degree of involvement of other stakeholders, participating in doctoral studies, and the scope of their responsibility, is inadequate. Again, the limited participation of such stakeholders as department or faculty is determined by the non-congruency of roles (for example, the surfeit of roles, incompetence, and the participation of the same staff in diverse roles solving an ethical conflict). All these aspects influence the effectiveness and efficiency of performance and demonstrate gaps of institutional SR.

Questions regarding moral responsibility are solved in a calm way, building agreement. In the case of unachieved consensus or compromise, questions of moral responsibility become a part of legal responsibility. In this circumstance, subjectivity prevails. The subjectivity establishes circumstances and limitations of legal responsibility.

Figure 2. Model on implementation of shared responsibility in the management of ethical conflicts on research performance



Developed by the author

The implementation of shared responsibility for managing ethical conflicts in research performance (see Figure 2) demonstrates that the main subjects are a researcher whose research performance has brought the conflict resolution into play, and the Senate whose decision-making influences the academic community (what standard to follow?), society (what is the university’s reputation? can we trust the university?), researcher (how is the career managed?) and research performance (how does its effectiveness attract funding and gain recognition?). Decisions gain particular power when there is a certain degree of publicity.

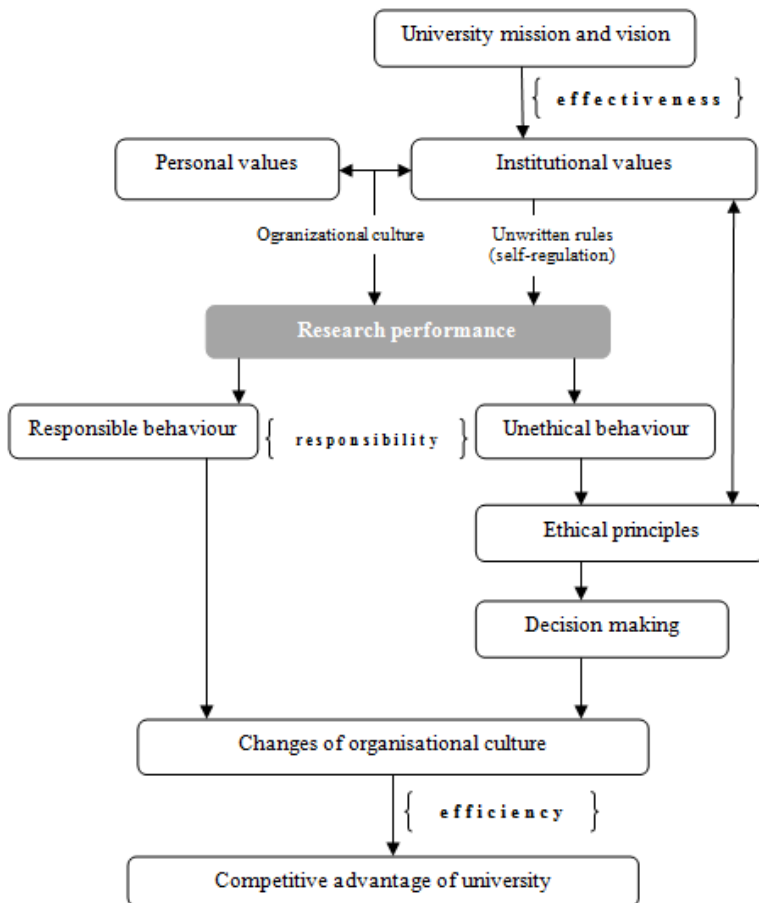
It is theoretically premised by empirical data that the more openly a university solves ethical conflicts, involving stakeholders, the more objective and trust-based is the relationship formed with stakeholders.

Q3. *What ethical principles and values ground the management of research performance at university?*

Based on the dynamics of organisational values by H. Bourne and M. Jenkins (2013), the value orientation of Lithuanian universities fluctuates between shared values and espoused values. Where there are shared values, the academic community attributes personal values to university institutional values. Where the espoused values rule, the top management of a university takes decisions concerning institutional values which will lead all activities. The latter embedding of value orientation is a rarer phenomenon at universities, where institutional values operate in an academic community as unwritten rules and their interpretations may shift by the hour.

Mission and vision reflect university strategic statements and encode institutional values (see Figure 3). Institutional values operate effectively when they are congruent with values of employees. The extent of congruence between personal and institutional values demonstrates the maturity of organisational culture. In the case of the lack of congruence between personal and institutional values, the unwritten rules immanently arise, i.e. self-regulatory processes begin and they permeate overall academic activity. In the context of research performance two kinds of behaviour may occur: responsible and/or unethical; and it depends on the consciousness of the academic community and the extent of congruence between personal and institutional values. Taking one or other behaviour into consideration, the effectiveness of performance would be always achieved, but in terms of time and endeavour a university would allocate many resources: human, financial and others.

Figure 3. Model on management of research performance by ethical principles and values



Developed by the author

It is theoretically premised by empirical data that institutional values operating as unwritten rules induce the unethical behaviour of researchers. It means that there are diverse interpretations of institutional values and ethical principles causing narrow congruence.

Summing up, in the context of stakeholder theory the suggested theoretical assumptions refer to the development of pseudo-openness on which university SR is based in the management of research performance. Therefore, university behaviour with stakeholders is considered to be rather more imitative than reflecting tangibly their expectations and needs. To adjust this situation, managerial tools are applied and they assist at the process level to implement institutional values (values management) – to introduce procedures of ethical audit, stimulate accountability, and fulfil other processes focused on fostering the management of responsibility as a value.

Conclusions

Q1. The understanding of SR by university administration and departments and the means of implementation they use from the perspective of managerial approaches.

1. Research findings indicate that the university lacks managerial processes, suggesting how to deal with SR, and instruments reducing the nonconformity of discourse and action; then, there is a need to build consciousness. It is argued that university SR has been hastily implemented and, consequently, the administration and departments implement SR according to their own consciousness. The shortage of the sustainability of SR policy indicates the uncertainty of research performance processes, notably at the stages of planning and evaluating activity.

2. The mechanism of shared responsibility is manifest in the way that it orients towards activity involving stakeholders without reference to their capacity to harmonise diverse roles that, accordingly, influence the quality and effectiveness of performance, i.e. to be responsible is not a benefit, but a burden.

3. The implementation of SR to society in the management of research performance depends on the manner of self-determination of the researcher – he/she engages or commits willingly. This manner stipulates the impact of performance consequences on stakeholders and their trust in the researcher becomes the reason of his/her progress of performance.

Q2. The processes of implementation of an ethics infrastructure at a university.

4. Research findings stress that academic ethics is related to dishonest behaviour (notably to plagiarism), but the concept of academic ethics is more comprehensive, including institutional values, organisational culture, relationship of community members, for example, communicating, acting for the competition and so on.

5. The shared responsibility in terms of the implementation of ethics infrastructure is poorly developed. It indicates the scarcity of sustainability of means (there are enough of them) of ethics institutionalisation and limited resources of stakeholders. The latter factor determines the non-congruence of stakeholders' roles, especially in decision making.

6. As in the implementation of SR policy, activities and actions implementing ethics infrastructure are incoherent and poorly related to each other. Fragmentary ethics infrastructure is ineffective and inefficient at university, particularly when it mostly concentrates on bachelor's and master's degree studies.

7. An ethics infrastructure supports the quality assurance of performance attracts students and researchers, creates and maintains the image of university in the global research community and society, and helps the institution to remain competitive. For these reasons, the stage of strategic planning is an essential link to the implementation of an ethics infrastructure.

8. The solution of ethical conflicts proceeds under the principle of 'closed doors'. Discussion with the academic community on ethical behaviour of researchers and its impact on the effectiveness and competitiveness of university performance is not developed.

Q3. *Managerial aspects of research performance by ethical principles and values at university.*

9. Institutional values of Lithuanian universities are embedded under the principle of unwritten rules that cause their misinterpretation. The diversified interpretation of institutional values implies two phenomena: universities conform to global challenges, or contextual circumstances determine the format of interpretation.

10. Research performance is guided by ethical principles and values that are typical to any academic activity. Nevertheless, the extent of congruence between employee and university presupposes the consciousness of the academic community and the maturity to implement changes.

The doctoral dissertation makes recommendations for makers and implementers of state research policy, the Office of Ombudsman for academic ethics and procedures, the top management of higher education institutions and the Lithuanian Association of Publishers of Periodicals.

LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS

Papers in the publications refereed in international databases

1. Tauginienė, L., 2009. The roles of a research administrator at a university. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, pp.45-56.
2. Urbanovič, J., Tauginienė, L., 2013. Institutional responsibility vs individual responsibility: ethical issues in the management of research performance. *Procedia – social and behavioral sciences*, 81, pp.72-78.
3. Tauginienė, L., Mačiukaitė-Žvinienė, S., 2013. Managing University Social Responsibility. *Journal of Humanities and Social Science*, 13(4), pp.84-91.

Other peer-reviewed scientific publications Conference proceedings

4. Tauginienė, L., 2011. Universities' stakeholders: Lithuanian case. In: *MMK 2011. International Masaryk conference for Ph.D. students and young researchers: proceedings of the international scientific conference*. Magnanimitas, Hradec Králové, Czech Republic 12-16 December, 2011, Vol. II, pp.49-52 [elektroninis išteklius].
5. Tauginienė, L., 2012. University responsibility management in training a good researcher. In: *Proceedings of the 11th international conference on corporate social responsibility*. Lahti, Finland, 8-10 May 2012, pp.1-16.

Other publications

6. Urbanovič, J., Tauginienė, L., 2012. Institutional responsibility vs individual responsibility: ethical issues in the management of research performance // World congress of administrative & political sciences: 29 November – 2 December 2012, Antalya, Turkey. Abstract CD. – 1 elektron. opt. diskas. P. 1.
7. Tauginienė, L., Urbanovič, J., 2013. Academic integrity in university: factors and prevention // 1st International OFEL conference on corporate governance „Organizational, financial, ethical and legal issues of corporate governance“: abstracts of the proceedings: 12 April 2013, Dubrovnik, Croatia / edited by Darko Tipurić and Najla Podrug. P. 48-49.
8. Tauginienė, L., 2013. Understanding and managing university social responsibility in research performance // 1st International OFEL conference on corporate governance „Organizational, financial, ethical and legal issues of corporate governance“: abstracts of the proceedings: 12 April 2013, Dubrovnik, Croatia / edited by Darko Tipurić and Najla Podrug. P. 48.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Date of birth: 20 November 1978
E-mail: loratauginiene@hotmail.com

EDUCATION

2009–2013 Doctoral studies in Management and Administration, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management
2002–2005 Master degree in Law (Social Sciences), Mykolas Romeris University
2000–2002 Master degree in Philology (Humanities, French philology), Vilnius Pedagogical University (nowadays – Lithuanian University of Educational Sciences)
1996–2000 Bachelor degree in Humanities (French philology), Vilnius Pedagogical University (nowadays – Lithuanian University of Educational Sciences)

WORK EXPERIENCE

Date	Organisation	Position
2011–till now	Research and Higher Education Monitoring and Analysis Centre	Innovation Policy Analyst
2010–2011	Mykolas Romeris University	Coordinator for Doctoral Studies
2007–2010	Mykolas Romeris University	Head of Doctoral Studies
2003–2007	Mykolas Romeris University	Senior specialist

LANGUAGES Lithuanian, French, English, Russian, Italian, Spanish

SCIENTIFIC ACTIVITY

Presentations delivered at international conferences

1. Tauginienė, L. Socially Responsible Scientific Activity at a University // Akademine etika ir universitetų valdymo tobulinimas: international scientific conference, June 28–30, 2011. Vilnius: Mykolas Romeris University. P. 1.
2. Tauginienė, L. Socialinė atsakomybė: vadybinis ar etinis konceptas? // Humanitarinių ir socialinių mokslų įtaka verslo ir visuomenės kaitai: international conference, November 17–18, 2011. Vilnius: Association „Naujos kartos mokslo ir verslo klasteris”. P. 1.
3. Tauginienė, L. University responsibility management in training a good researcher // 11th international conference on corporate social responsibility: May 8–10, 2012 Lahti [e-source] / [Lahti University of Applied Sciences]. Lahti, Finland, 2012. P. 1-4: slides.
4. Urbanovič, J., Tauginienė, L. Institutional Responsibility vs Individual Responsibility: Ethical Issues in the Management of Research Performance // World Congress of Administrative & Political Sciences, November 29 – December 2, 2012, Antalya, Turkey. P. 1.

Internships

5. Doctoral School in Sorèze (France), July 21–27, 2010 (organized by EDAMBA)
6. Autumn Doctoral School “Understanding organisation” in Dublin (Ireland), September 12–16, 2011 (organized by University College Dublin)
7. Scientific seminar “Approaches to Integrating Sustainability into Business Schools” in Nottingham (UK), October 20–21, 2011 (organized by International Centre for Corporate Social Responsibility)
8. Internship at Manchester Metropolitan University (UK), April 19 – May 5, 2012

Bursary and other support

2011:

Support for visiting researchers under EU Structural Funds’ project “Competitive Funding for Short-Term Visits of Researchers” (Research Council of Lithuania)

Bursary of University College Dublin for Autumn Doctoral School

Support of UNDP Lithuania for scientific seminar in Nottingham (UK)

Doctoral Scholarship (State Studies Foundation)

2012:

Scholarship for Academic Achievements (Research Council of Lithuania)

Support for doctoral internship at Manchester Metropolitan University, UK (Research Council of Lithuania)

2013:

Scholarship for Academic Achievements (Research Council of Lithuania)

MEMBERSHIP

1. Social Responsibility Research Network (www.socialresponsibility.biz) (from 2012)
2. European Group of Organizational Studies (EGOS) network (www.egosnet.org) (from 2012)
3. European Group for Public Administration (EGPA) (Belgium) network (<http://www.iias-iisa.org/egpa/e/Pages/default.aspx>) (from 2012)
4. Academy of Management (AOM) (U.S.A.) network (<http://www.aomonline.org/>) (from 2011)
5. Lithuanian Society of Young Researchers (www.ljms.lt) (from 2011)
6. Academic Association of Management and Administration (www.avada.lt) (from 2011)
7. Doctoral Candidates’ Association at Mykolas Romeris University (2010–2013)

RESEARCH INTERESTS

Social Responsibility, Academic Ethics, Integrity Management, Management of Research Performance, Governance of University.

Tauginienė, Loreta

SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ UNIVERSITETO MOKSLINĖS VEIKLOS VALDYME: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013. 182 p.

Bibliogr. 113–131 p.

ISBN 978-9955-19-598-6

Universiteto vaidmuo ilgai kinta. Tam įtakos turi universitetų funkcijų kaitos poreikis – nepakanka kurti ir perduoti žinias, būtinas žinių ekonomikos vystymuisi. Universiteto veikla reikalauja persiorientavimo nuo procesų link rezultato, ypač ieškant jo veiklos naudos visuomenei. Tai reiškia, kad universitetas, siekdamas veikti kintančiomis sąlygomis, turi elgtis socialiai atsakingai. Šia disertacija siekiama ištirti socialinę atsakomybę (toliau – SA) universiteto mokslinės veiklos valdyme. Pasirinkta tyrimo strategija – grindžiamoji teorija, kuri leido suformuluoti empiriniais duomenimis grįstas teorines prielaidas. Disertacijoje nagrinėjama SA samprata prasmės ir turinio kitimo aspektais, taip pat parodoma SA transformacijos chronologinė raida, išskiriami SA tipai, apibendrinami tyrimai nuo įmonės SA link viešojo sektoriaus SA. Taip pat analizuojama universiteto SA ir jos tipai, SA įtaka universiteto organizacinei kultūrai, pateikiami keli gerosios patirties pavyzdžiai. Ši dalis baigiama įvadu į universiteto mokslinės veiklos socialinį vaidmenį ir mokslininko elgesį. Toliau paaiškinamas SA diegimas etikos priemonėmis, pradėdamas nuo vertybių institucionalizavimo, sąmoningumo formavimo ir vedant link SA realizavimo universiteto strategijoje. Taip pat pateikiami gauti empirinio tyrimo rezultatai pagal tyrimo klausimus ir jų analizė.

The role of a university develops over time in response to both internal and external pressures. Higher education is now influenced by the need to change even its central functions and mindset – it is no longer sufficient to create and transfer knowledge, necessary for the development of knowledge economy. The performance of a university requires a refocusing from process to outcomes, notably in quest of societal benefit. It means that a university, seeking to operate in a changing environment, should behave in as socially responsible a way as society expects. The aim of this dissertation is to study social responsibility (SR) in the management of university research performance. The selected research strategy – it is the grounded theory which enabled to provide theoretically empirical data-based assumptions. The doctoral dissertation analyses the aspects of altering meaning and scope of the concept of SR, while showing the chronological development of the transformation of SR and types of SR. It also summarises studies, from SR of business to SR of the public sector. Then it analyses university SR and its types; the influence of SR on organisational culture at university; and introduces some examples of good university practice. This part ends with an introduction to the university's social role in research performance and the behaviour of the researcher. Also, it refers to the implementation of SR by ethical means, starting from the institutionalisation of values, the building of awareness, and going towards the insertion of SR in university strategy. Finally, it shows the findings of empirical research by research question and analysis.

Loreta Tauginienė

SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT OF UNIVERSITY RESEARCH PERFORMANCE

Doctoral Dissertation

Maketavo Birutė Bilotienė

SL 585. 2013 11 07. 13 leidyb. apsk. I.

Tiražas 20 egz. Užsakymas 20783

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vitae Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt

ISBN 978-9955-19-598-6

