

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

VILMA GRITIENĖ

**ORGANIZACIJŲ ETIKOS INFRASTRUKTŪROS
PALYGINAMOJI ANALIZĖ VIEŠAJAME
ADMINISTRAVIME IR VERSLE**
Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas -
Prof. Nijolė Vasiljevienė**

VILNIUS, 2010

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

VILMA GRITIENĖ

**COMPARATIVE ANALYSIS OF ETHICS
INFRASTRUCTURE OF ORGANIZATIONS IN
PUBLIC ADMINISTRATION AND BUSINESS**
Master's Thesis

**Supervisor:
Nijolė Vasiljeviėnė, prof.**

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

ORGANIZACIJŲ ETIKOS INFRASTRUKTŪROS
PALYGINAMOJI ANALIZĖ VIEŠAJAME
ADMINISTRAVIME IR VERSLE

Teisės ir valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62601S104

Vadovė
.....Prof. N.Vasiljevienė
2010 12

Recenzentas
.....
2010 12

Atliko
TVimn08-02 gr. stud.
.....V. Gritienė
2010 12 30

VILNIUS, 2010

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. VERSLO IR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ETIKOS INFRASTRUKTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų etikos lygmuo bei samprata.....	10
1.2. Organizacijų etikos infrastruktūros paskirtis ir funkcijos	14
1.3. Organizacijų etikos instucionalizavimo prielaidos ir veiksmų seka	17
1.4. Etikos infrastruktūros diegimo ir įgyvendinimo skatinimas per Vyriausybės politiką.....	20
1.5. Organizacijų etikos infrastruktūros instrumentarijus ir jo nauda.....	22
1.6. Organizacijų etikos infrastruktūros įgyvendinimo lygio matavimo aspektai	26
1.7. Naujosios viešosios vadybos ir etikos infrastruktūros taikymas organizacijose.....	28
2. VERSLO IR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ETIKOS INFRASTRUKTŪROS PALYGINAMOSIOS ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	36
3. KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS IR TEO LT ETIKOS INFRASTRUKTŪROS PALYGINAMOSIOS ANALIZĖS REZULTATAI.....	41
3.1. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros sudėtis	41
3.2. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros palyginamosios analizės rezultatai	43
3.3. Kauno miesto savivaldybės etikos ir antikorupcijos komisijų darbo organizavimas, posėdžiai ir priimti sprendimai	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	66
LITERATŪRA.....	69
ANOTACIJA	74
ANNOTATION	74
SANTRAUKA	75
SUMMARY	77
PRIEDAI.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Verslo ir viešojo administravimo socialinės atsakomybės dalys.....	11
2 lentelė. Etikos infrastruktūros viešajame administravime atsiradimui turintys įtakos veiksniai	19
3 lentelė. Organizacijų etikos infrastruktūros instrumentarijus	22
4 lentelė. Etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumo lygiai.....	27
5 lentelė. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT deklaruojamos vertybės.....	42
6 lentelė. Kauno miesto savivaldybės bei TEO LT patvirtinti ir galiojantys teisės aktai, kuriais siekiama užtikrinti profesinę etiką	44
7 lentelė. Pagarbos žmogui ir valstybei principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	45
8 lentelė. Teisingumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	46
9 lentelė. Nesavanaudiškumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	47
10 lentelė. Padorumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	48
11 lentelė. Nešališkumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	49
12 lentelė. Atsakomybės principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	50
13 lentelė. Viešumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	51
14 lentelė. Pavyzdingumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas	52
15 lentelė. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros privalumai ir trūkumai.....	63

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Verslo bei viešojo administravimo etikos infrastruktūros mokslinio tyrimo proceso etapai (sudaryta autorės)	10
2 pav. Vertybės viešajame administravime bei versle ir įtakos sferos (sudaryta autorės)	12
3 pav. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijos vertybių sąsajos	14
4 pav. Organizacijos etikos infrastruktūros tikslai	15
5 pav. Organizacijos etikos infrastruktūros funkcijos	16
6 pav. Organizacijų etikos instucionalizavimo prielaidos ir modelis	17
7 pav. Etikos infrastruktūros ir organizacijos vertybių derinimo seka (sudaryta autorės)	18
8 pav. Produktyvumo svarba versle ir viešajame administravime	25
9 pav. Teoriniai NVV pagrindai	29
10 pav. Vidinės ir išorinės jėgos, įtakojančios valdžios veiklą	31
11 pav. Vertybių vadyba remiantis etikos infrastruktūra ir darbo procesais	32
12 pav. Užsienio šalys, kurios turi suderintą etikos infrastruktūros bei naujosios viešosios vadybos režimą	33
13 pav. Etikos infrastruktūros veiksmingumo įvertinimo priežiūra ir tobulinimas	34
14 pav. Metodai, kurie naudojami atliekant tyrimą	36
15 pav. Respondentų pasikirstymas pagal pareigas Kauno miesto savivaldybėje	38
16 pav. Respondentų pasikirstymas pagal pareigas ir darbo stažą Kauno miesto savivaldybėje	38
17 pav. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros vertinimo ciklas	39
18 pav. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūra (sudaryta autorės)	41
19 pav. Etikos principų kiekybinis palyginimas viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose	44
20 pav. Pagarbos žmogui ir valstybei principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	45
21 pav. Teisingumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	46
22 pav. Nesavanaudiškumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	47
23 pav. Padorumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	48
24 pav. Nešališkumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	49
25 pav. Atsakomybės principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	50
26 pav. Viešumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	51
27 pav. Pavyzdingumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)	52
28 pav. Etikos infrastruktūros poreikio vertinimas	54
29 pav. Teisės aktai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų atsakomybei ir veiklos skaidrumui	56
30 pav. Etikos infrastruktūros svarbos organizacijos veiklos efektyvumui vertinimas	57

IVADAS

Lietuvoje organizacijos etikos infrastruktūros tyrimai, palyginti su Vakarų demokratinėmis šalimis, pradėti labai vėlai. Tai lėmė geopolitinės krašto aplinkybės: sovietinė okupacija, totalitarinis režimas, „geležinė uždanga“ ir pan.

Organizacijų etika „koncentruojasi į individų, firmų bei *organizacijų padorumo ir efektyvumo sąveiką*, socialinės tvarkos konstravimą, optimalių ekonominės veiklos aspektų paieškas ir šių – moksliskai atskleistų – žinių panaudojimą vadyboje“¹. Išaugo poreikis plėtoti organizacijų etiką ir sistemingai diegti jos standartus į praktinę organizacijų veiklą. Ankstesniųjų laikų etika buvo plėtojama pirmiausia kaip teorinė akademinė disciplina, pagrindžianti moralės prigimtį bei svarbiausius principus, mažai skirdama dėmesio konkrečioms moralės imperatyvų įgyvendinimo aplinkybėms. Šis klausimas buvo tarsi savaime suprantamas, nes moralė paprastai apsiribojo elementarių buitinių santykių reguliavimu, išreiškiamu daugiausia draudžiamąjį pobūdžio reikalavimais: nežudyk, nevok, nemeluok, nesvetimauk ir pan. XX amžiuje įvyko ryškūs struktūriniai ir funkciniai moralinio reguliavimo ir etinio mąstymo pokyčiai.

Globalizacijos procesai, žmogaus teisių apsaugos sureikšminimas pareigūnų ir verslininkų veiklą daro vis sudėtingesnę, intensyvesnę, reikalauja didinti jų atsakomybę už atliekamas pareigas ne tik nacionalinės teisės, bet ir tarptautinių susitarimų požiūriu, mokytiis dirbti nepažeidžiant bendrųjų etikos principų.

Aktualumas. Organizacijų etikos infrastruktūros, kaip ir bet kurio kito instrumento, veiksmingumas būtinai turi būti matuojamas ekonominiais (plačiaja prasme) kriterijais, vertinant, ar pasiektas norimas tikslas. Kitaip tariant, organizacijų etikos infrastruktūra yra veiksminga, jei ji padeda priartėti prie tikslo – viešojo administravimo įstaigų veiklos efektyvumo, atsakingumo, sąžiningumo, o verslo įmonėms – pelno siekimo, t. y. kiekvienos organizacijos veiklos veiksmingumas yra tapatus veiklos rezultatyvumui. Organizacijų etikos infrastruktūros rezultatyvumas gali būti matuojamas kaip siektų ir pasiektų rezultatų teikiant paslaugas/prekes kryptingumas arba tikslingumas, t. y. vertinamas ne tiek kiekybiniais, kiek kokybiniais kriterijais – kaip artėjimas prie siektų organizacijos nustatytų tikslų.

Atskirose šalyse akcentuojami skirtingi etikos infrastruktūros elementai (vadybiniai akcentai, kontrolė ir baudos). Etikos infrastruktūrai sukurti reikalinga valdžia, ištekliai ir pastovus dėmesys. Kiekviena funkcija ir elementai turi būti diegiami sistemiškai. Žmonės suvokia, kad etiškas valstybės tarnautojų ir verslo darbuotojų elgesys yra labai svarbus.

¹ **Vasiljevienė N.** Praktinės etikos paradigma. N. Vasiljevienė (red.), *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Naujasis lankas, 2001. P. 320–386, ISBN 9955-03-094-1.

Viešojo administravimo etika, kaip mokslinių tyrimų sritis, nėra statiška ir patiria tam tikrų pokyčių. Naujosios viešosios vadybos teorijos vystymasis ir praktinis taikymas lemia ryškius pokyčius etikos tyrinėtojų darbuose pereinant nuo teisinio ir filosofinio prie vadybinio aspekto.

Kadangi organizacija turi siekti integralumo savo viduje, organizacijos veiklai būtina vertybiškai orientuota sprendimų sistema. Sistema, užtikrinanti organizacijos integralumą, susideda iš dviejų komponentų: kultūros, apibrėžiančios vertybines organizacijos nuostatas ir infrastruktūros, užtikrinančios vertingų sprendimų įgyvendinimą. Organizacijos kultūrų tipai yra įvairūs ir priklauso nuo organizacijos sau keliamų tikslų. Bet koku atveju vertybių sistema (kultūra) modeliuojama taip, kad optimaliai atitiktų organizacijos tikslus ir funkcijas (viziją ir misiją) visuomenėje ir tokiu būdu garantuotų šios organizacijos ekonominę efektyvumą. Tačiau kultūra, nustatanti organizacijos vertybes, pati savaime negarantuoja, kad organizacijos nariai šių vertybių svarbą įsisąmonins.

Problema. Etikos infrastruktūros priemonės, sistemos ir sąlygos skatina profesionalumą ir aukštus elgesio standartus tiek viešajame administravime, tiek versle. Norint kokybiškai suteikti paslaugas/prekes, turi būti pasitelkiami optimalūs organizaciniai darbo išteklių variantai, geriausi tam tikro pobūdžio fiziniai ir protiniai gebėjimai. Organizacijų etikos infrastruktūra dažniausiai yra ir stiprioji, ir silpnoji grandis, nes kiekvienos organizacijos veiklos rezultatai bei veiklos veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijų etikos infrastruktūros priemonių įdiegimo bei įgyvendinimo lygio. Tačiau nemažai organizacijų etikos infrastruktūros sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema dėl veiklos nuoseklumo bei tęstinumo trūkumo, grįžtamojo ryšio tarp organizacijos darbuotojų bei klientų nebuvimo.

Tyrimo hipotezė – Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo įstaigos ir TEO LT, kaip privataus sektoriaus įmonės, etikos infrastruktūra ir jos įgyvendinimas iš esmės skiriasi.

Tyrimo objektas – Kauno miesto savivaldybės kaip viešojo administravimo įstaigos ir TEO LT kaip privataus sektoriaus įmonės etikos infrastruktūros priemonės bei dokumentai, kuriuose įtvirtinti etikos principai.

Tyrimo tikslas – atlikti palyginamąją etikos infrastruktūros bei dokumentų, susijusių su etikos nuostatomis, viešajame administravime ir versle, analizę bei nustatyti skirtumus ir panašumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti viešojo administravimo ir verslo teorinius etikos infrastruktūros aspektus: svarbą, tikslus, funkcijas, įgyvendinimo lygio matavimus, etikos infrastruktūros diegimui turinčius įtakos veiksnius, apibūdinti organizacijų etikos infrastruktūros vaidmenį organizacijos valdyme;
2. iširti Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo struktūros, o TEO LT – kaip verslo struktūros, etikos infrastruktūros ypatumus ir skirtumus;

3. naudojant kontent analizę išanalizuoti TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą sudarančių dokumentų tekstus, aprašyti ir nustatyti pagrindinius retorikos aspektus bei tendencijas;

4. remiantis tyrimo rezultatais pateikti išvadas apie Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros veiksmingumą ir suformuluoti rekomendacijas, kaip tobulinti Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą įgalinimo, įtraukimo, partnerystės kryptimis.

Darbas pradedamas naujų iššūkių valstybės tarnybai ir verslui akcentavimu, kurie paaiškina etikos vadybos atsiradimą. Siekiant užsibrėžto tikslo pristatomas etikos infrastruktūros modelis, jo atskiri elementai, atliekamos funkcijos.

Darbo metodai – analizės metodas naudojamas išanalizuoti organizacijų etikos infrastruktūros reikšmę, identifikuoti organizacijų etikos infrastruktūros viešajame administravime bei versle ypatumus, kylančias problemas, susijusias su etikos infrastruktūros diegimu bei įgyvendinimu; sisteminės analizės metodas naudojamas išanalizuoti teisės normų, reglamentuojančių organizacijos etikos infrastruktūros institucionalizavimą; kontent analizės metodas taikytas TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą sudarančių dokumentų tekstams, aprašyti ir nustatyti pagrindinius retorikos aspektus bei tendencijas; anketinis tyrimas, sudaręs galimybę identifikuoti Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūros veiksmingumą bei etikos infrastruktūros įtaką veiklos efektyvumui, formuojamos išvados ir pateikiami pasiūlymai.

Literatūros apžvalga. Rašant darbą remtasi užsienio (Lawton A., Winstanley, D., Woodall, J. Ladd J.; Küng H.) ir Lietuvos (N. Vasiljevienė, J. Palidauskaitė, R. Pučėtaitė) autorių pateiktais organizacijų etikos infrastruktūros aspektais, galiojančiais teisės aktais bei mokslo darbais. Praktinę darbo reikšmę lėmė tyrimo kryptingumas. Darbe suformuluotos darbo autorės nuostatos ir išvados sudaro prielaidas nustatyti Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūros tobulinimo kryptis, siekiant veiklos efektyvumo.

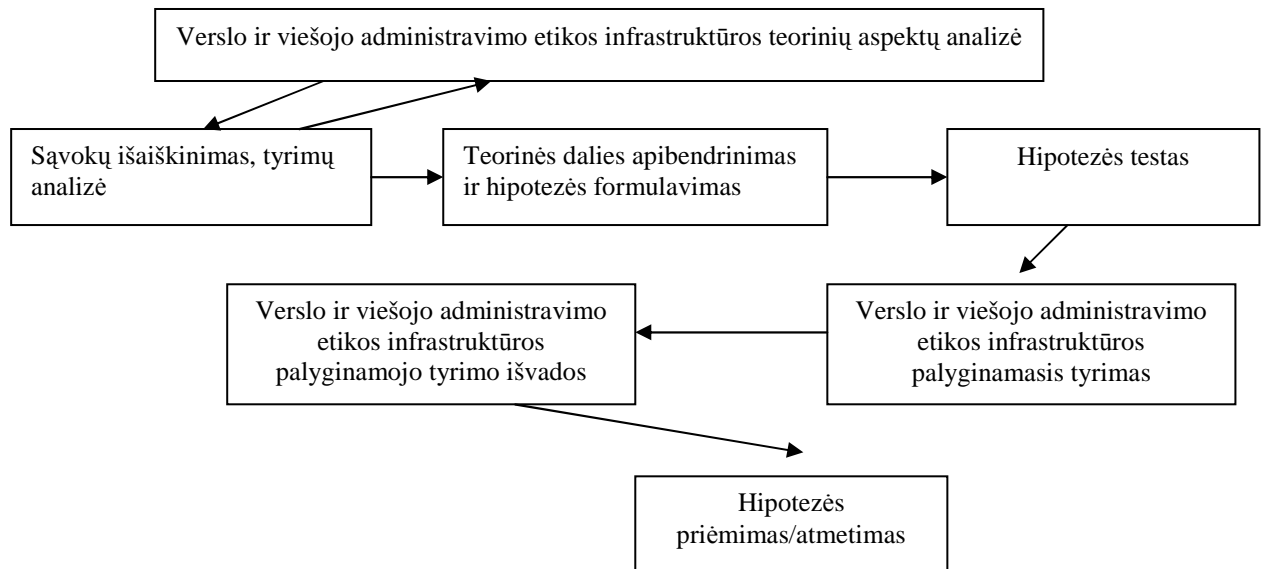
Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje pabrėžiama organizacijų etikos infrastruktūros svarba, apibūdinama organizacijų infrastruktūra, analizuojama jos funkcijos. Organizacijų etikos infrastruktūros viešajame administravime ir versle ypatumai ir skirtumai.

Antroje darbo dalyje pateikiama, pagrindžiama organizacijų etikos infrastruktūros viešajame administravime ir versle tyrimo schema, iškeliami hipotezė, pateikiamas tyrimo instrumentarijus pagrindimas.

Trečioje darbo dalyje palyginamos etikos infrastruktūros viešajame administravime ir versle, nustatomi etikos infrastruktūros Kauno miesto savivaldybėje bei TEO LT ypatumai bei nurodomos etikos infrastruktūros tobulinimo kryptys Kauno miesto savivaldybėje.

1. VERSLO IR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ETIKOS INFRASTRUKTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

Analizuojant verslo bei viešojo administravimo organizacijų etikos infrastruktūrą tikslinga pateikti teorinio bei praktinio tyrimo etapus.



1 pav. Verslo bei viešojo administravimo etikos infrastruktūros mokslinio tyrimo proceso etapai (sudaryta autorės)

Remiantis 1 pav. nustatytais verslo bei viešojo administravimo etikos infrastruktūros mokslinio tyrimo proceso etapais, analizuojami verslo bei viešojo administravimo etikos infrastruktūros teoriniai bei praktiniai aspektai.

1.1. Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų etikos lygmuo bei samprata

Analizuojant organizacijų etikos bei etikos infrastruktūros sampratą tikslinga pateikti įmonių socialinės atsakomybės (ISA) esmę, kurios dalis yra organizacijų etinė atsakomybė.

Visuomenė iš organizacijų tikisi vis daugiau, o organizacijų socialinis jautrumas ir atsakomybė turi tendenciją didėti. Vertinant organizacijų veiklą atsižvelgiama į visus šiuos elementus, dar vadinamus trimačiu veiklos minimumu (angl. triple bottom line). Šis trimatis pagrindas vadinamas ir „Trijų E“ arba „Trijų P“ atsakomybe.

1 lentelė. Verslo ir viešojo administravimo socialinės atsakomybės dalys

Verslo ir viešojo administravimo ekonominė atsakomybė	Verslo ir viešojo administravimo etinė socialinė atsakomybė	Verslo ir viešojo administravimo ekologinė atsakomybė
Pelningumas Konkurencingos prekės/paslaugos Valdymo efektyvumas Veiklos sąnaudų neperkėlimas kitiems Energijos taupymas Tiekimo/paslaugų tiekimo patikimumas Rizikos valdymas	Rūpinimasis darbuotojų gerove, darbo vietų saugumu Darbuotojų tobulinimo ir motyvacijos sistemos palaikymas Sąžiningas komunikavimas su suinteresuotais asmenimis Informavimas Bendradarbiavimas	Aplinkos apsaugos teisės aktų įgyvendinimas Ekologinės rizikos valdymas Reikalingų permainų nustatymas Aplinkos rodiklių priežiūra ir analizė

Šaltinis: Pučėtaitė, R. 2009, p. 328

Šios trys atsakomybės rūšys susijusios tarpusavyje ir socialiai atsakingame versle ir viešajame administravime bei turi būti tolygiai lygiagrečiai plėtojamos – derinamos, harmonizuojamos, tikslingai balansuojamos.

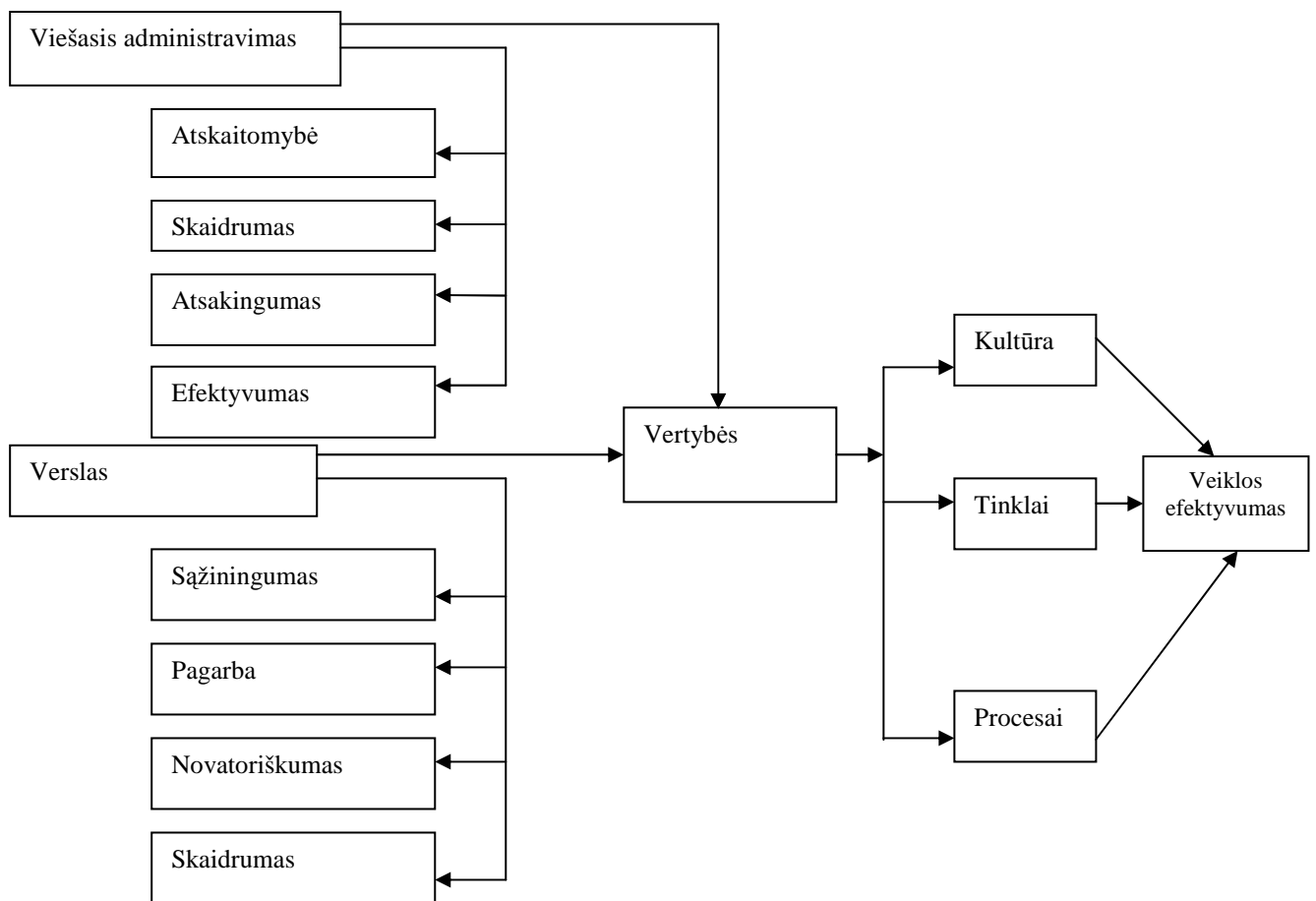
Vis labiau populiarėjanti įmonių socialinė atsakomybė reiškia įmonių išsipareigojimus savo darbuotojams, klientams, visuomenei, aplinkai, kurie keičia tradicinį įmonės, kaip tik vertę savo akcininkams kuriančios organizacijos, įvaizdį. Įmonės, kurios siekia vadintis socialiai atsakingomis, pertvarko savo veiklos procesus taip, kad būtų skatinamos pozityvios įmonių veiklos pasekmės ir būtų vengiama neigiamų pasekmių. Įmonės kartu su privačiomis gėrybėmis, kurios yra tiesioginė įmonių pagrindinių veiklos procesų išdava, teikia ir viešąsias gėrybes, papildomai apdraudžia savo darbuotojus, investuoja į aplinką saugančias technologijas ir socialinę infrastruktūrą².

Sistemiškai užtikrintos sąlygos bei atmosfera, leidžianti individui jaustis vertinamam organizacijoje ir įgalinanti jį prisiimti atsakomybę už savo sprendimus bei veiksmus leidžia ir organizacijai institucionalizuoti principus, vertybes bei normas *etikos/elgesio kodeksuose*, *ISA politikos dokumentuose* ir padaryti juos funkcionalių kitais etikos/ ISA vadybos infrastruktūros elementais – etikos/ ISA skyriumi (komitetu, pareigūnu), etikos „karštąja linija“, etiniu-socialiniu auditu etc.³. Visu šiuo procesu siekiama nustatyti standartus, kurie taptų gairėmis priimant sprendimus, nukreiptų darbuotojų elgesį tinkama linkme bei naikintų disfunkcionalaus elgesio atsiradimo galimybes. Tuo pačiu darbdavys prisiima papildomus išsipareigojimus.

² **Guogis A., Gudelis D.** Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. Mykolo Romerio universitetas, 2009. Nr. 28. – 23 p., - ISSN 1648-2603.

³ **Vasiljevičė N.** Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. - Kaunas: VUKHF, Verslo etikos centras. 2000.

Organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos organizacinė etikos infrastruktūra. Norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia formuoti ir puoselėti organizacinę etiką. Organizacijų etika nėra lengvai suvokiama, šis reiškinys, kaip ir kitos organizacijų valdymo sąvokos, yra nagrinėjamas daugelio mokslininkų. Bendriausiai organizacijų etiką galima būtų apibrėžti kaip nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas⁴. Organizacijų etika kaip jungiamoji grandis vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacijų etika egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis.



2 pav. Vertybės viešajame administravime bei versle ir įtakos sferos (sudaryta autorės)

⁴ **Vasiljeviėnė N.** Praktinė etikos paradigma. N. Vasiljeviėnė (red.), *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Naujasis lankas, 2001. 320–386 p., - ISBN 9955-03-094-1; **Vasiljeviėnė N.** Etikos infrastruktūros diegimas sveikatos priežiūros organizacijose. Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2004. 785 p. ISBN-9955-497-67-X; **Pučėtaitė R.** Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonėmis: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje // *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. -Redagavo N. Vasiljeviėnė. -Kaunas: VUKHF, 2001, Verslo etikos centras;

Deklaruodamos savo viziją, misiją, elgesio kodeksą, verslo organizacijos nori atskleisti ir pagrindines (esmines) vertybes, kurios lemia jų siekius, požiūrį į veiklos būdus ir priemones. Pristatydamos save viešais pareiškimais (interneto tinklalapiuose, brošiūrose, žiniasklaidoje), organizacijos siekia išryškinti pagrindines savo vertybes žodžiais „sąžiningumas“, „atsidavimas“, „nuoširdumas“, „supratingumas“, „principingumas“, „pagarba“, „atsakomybė“, „patikimumas“, „dinamiškumas“, „novatoriškumas“, „drąsa“, „gebėjimas“, „atskaitingumas“, „skaidrumas“ ir pan. Toks esminių organizacijos vertybių kodavimas turi stiprų emocinį užtaisą, per kurį stengiamasi užmegzti ryšį su suinteresuotosiomis grupėmis⁵.

Kalbant apie etiką bei vertybes viešajame administravime reikia pažymėti, kad teoretikai, politologai ir vadybos specialistai, nagrinėjantys viešojo administravimo aspektus, dažnai išskiria keletą vertybių, kurios sudaro galimybę geriau suprasti administracinės valdžios, jos sistemų vietą ir vaidmenį demokratinėje valstybėje. Atskaitomybė, atvirumas, atsakingumas, efektyvumas ir kt. dažniausiai minėtos demokratinės vertybės. Nuolatos augantis organizacijų skaidrumo ir atsiskaitomybės visuomenei poreikis verčia šiandienines organizacijas siekti bendradarbiavimo su visuomene bei motyvuoja elgtis socialiai atsakingai, ir galima teigti, jog organizacijos yra priverstos pradėti mąstyti kitaip. Šiuo atveju skaidrumas suvokiamas kaip organizacijos sprendimų, politikos, veiklos bei poveikio pripažinimo ir atskleidimo suinteresuotųjų grupėms lygis. Organizacijų atsiskaitomybė – tai jų atskaitingumas už savo veiksmų padarinius⁶.

Organizacijų etika kuriama vertybių pagrindu, šios vertybės veikia organizacijos valdymą. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja vertybių rinkinys, kuris perduodamas organizacijos nariams. Tačiau organizacijos vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos⁷.

Nuo organizacijos vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką ir tai, kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose. Anot autorių, organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys veikiantis organizacijoje vykstančius procesus⁸.

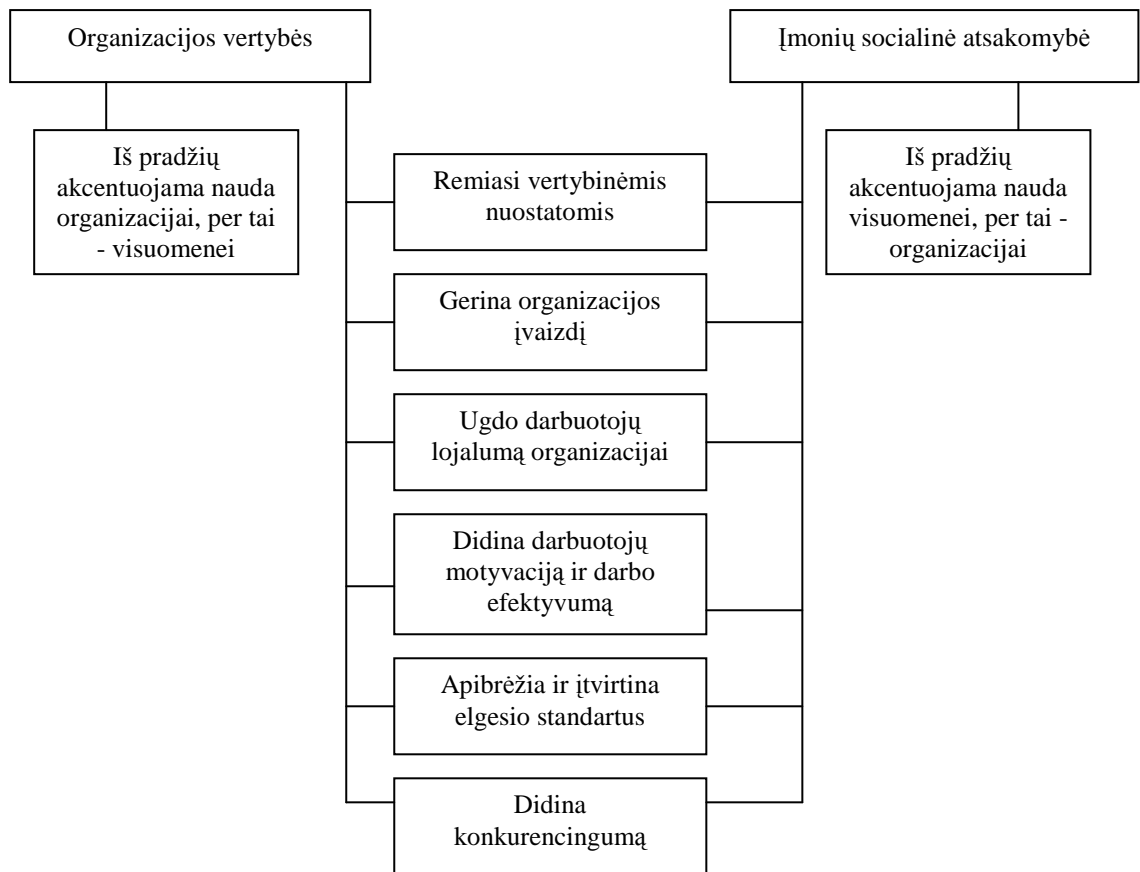
Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijos vertybių sąsajos pateikiamos 3 paveiksle.

⁵ Juščius V. Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. 2009. Nr. 14. p. 264. ISSN 1822-6515.

⁶ Vasiljevas A. Pučėtaitė R. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005. Nr. 36. p. 193. ISSN 1392-1142.

⁷ *Business Ethics: from Theory to Practice*, N. Vasiljevienė & R. Jeurissen (eds.), Vilnius: Vilnius University, 2002. 400 p. [anglų k.] ISBN-9955-497-15-7.

⁸ Winstanley, D., Woodall, J. *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Macmillan Business. 2000. – 314 p. ISBN-10: 0312228740.



Šaltinis: Šimanskienė L. Paužulienė J., 2010. p. 87

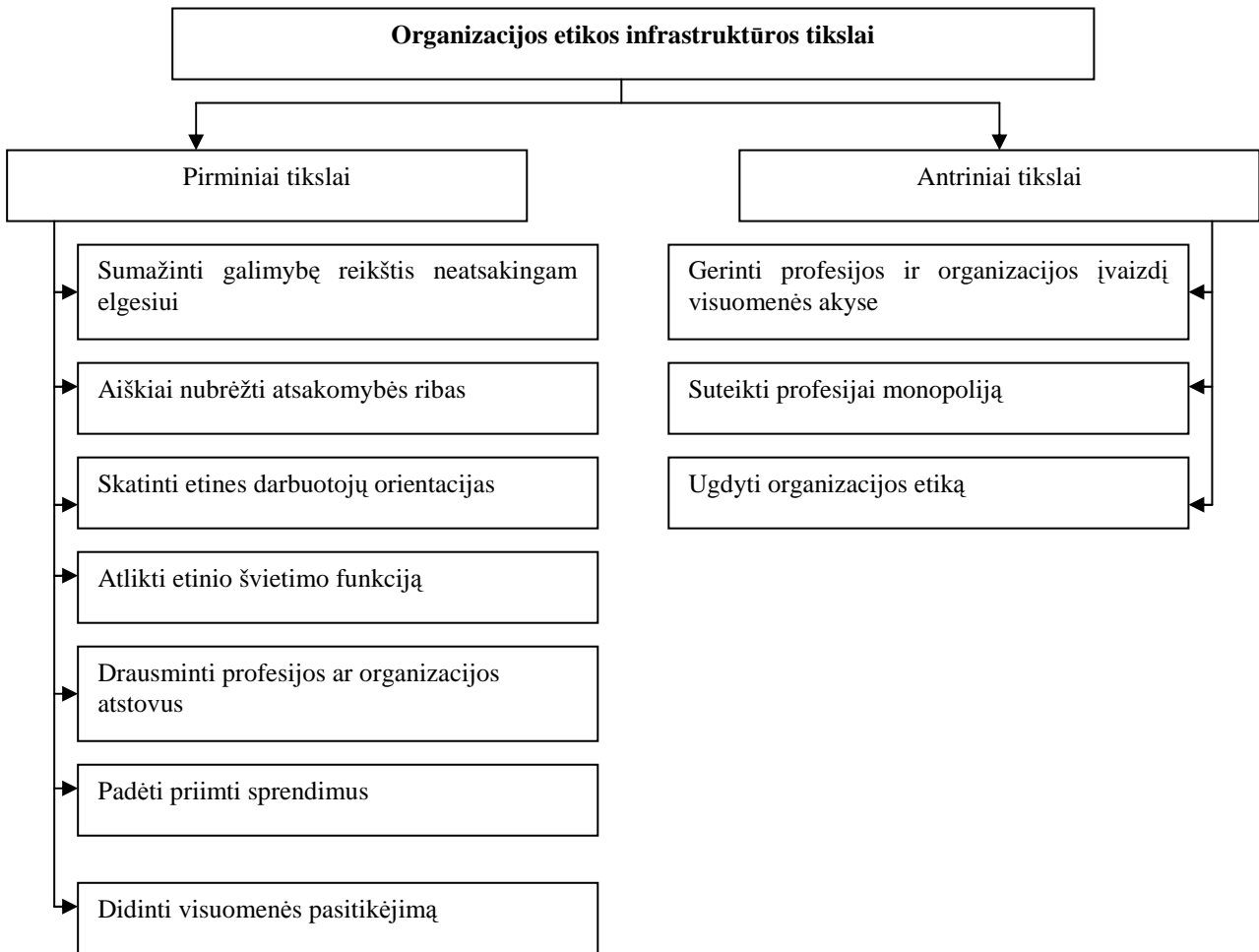
3 pav. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijos vertybių sąsajos

Apibendrinant organizacijų etikos sampratą bei svarbą reikia pažymėti, kad organizacijų etiką charakterizuoja elgesio normos, standartai bei formuojamos vertybės tiek verslo įmonėse, tiek viešojo administravimo įstaigose, kurios yra universalios: sąžiningumas, pagarba, atskaitomybė. Taip pat pažymėtina, kad organizacijose įgyvendinama etikos infrastruktūra gerina organizacijos įvaizdį, stiprina organizacinę kultūrą organizacijos viduje bei, laikui bėgant, kuria tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenės/klientų/partnerių akyse, o tai turi įtakos verslo organizacijos pelningumui bei viešojo administravimo įstaigos paslaugų teikimo kokybei.

1.2. Organizacijų etikos infrastruktūros paskirtis ir funkcijos

Atsakinga viešojo administravimo bei verslo įmonių veikla labai svarbi, siekiant užtikrinti tiek viešojo sektoriaus veiklą, tiek verslo įmonės veiklą, o tai visuomenei kelia pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ar verslo įmone. Todėl būtinas atsakingo viešojo sektoriaus ar verslo įmonės veiklos komponentas yra paketas nurodymų, kurie skatina atsakingą, sąžiningą elgesį.

Profesinės etikos kodeksai yra tiesioginio poveikio, rekomendacinio pobūdžio dokumentai ir turi kelis tikslus⁹. Skiriami pirminiai ir antriniai tokių dokumentų tikslai, kurie pateikiami 4 paveiksle.



Šaltinis: Ladd J. 1990, p. 245

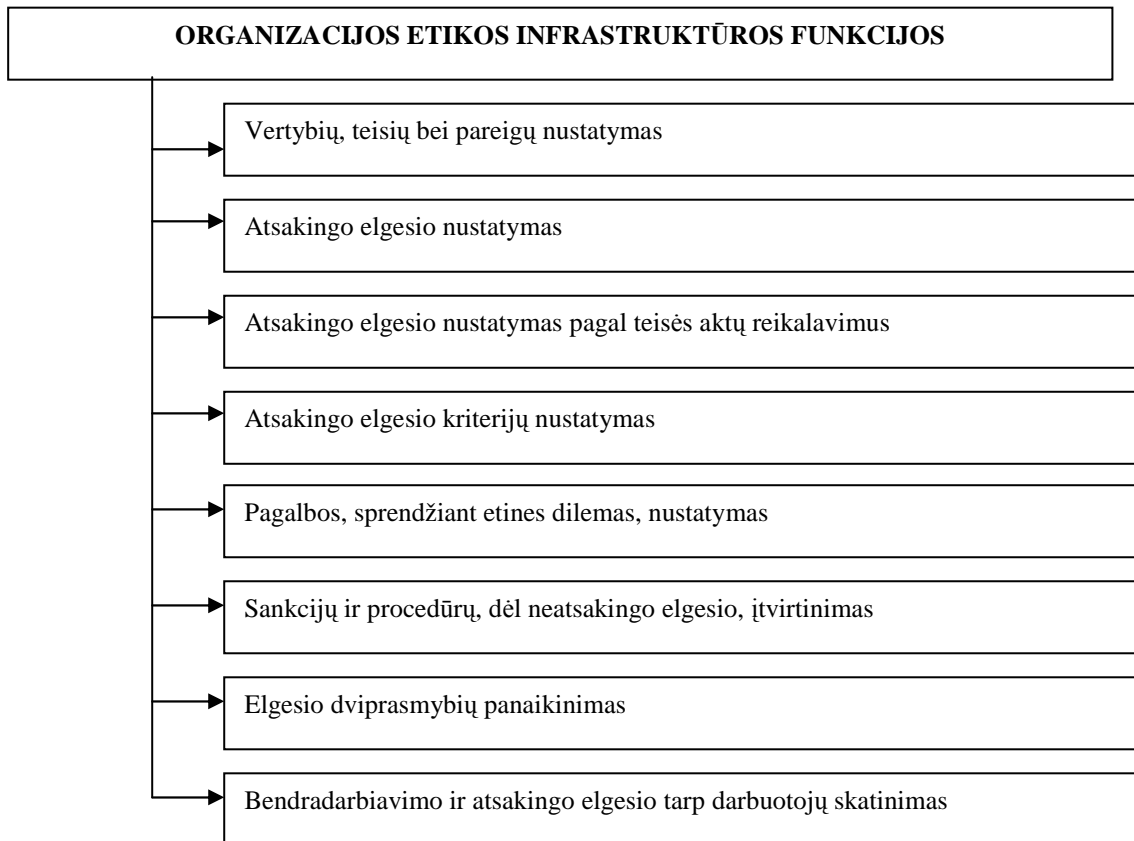
4 pav. Organizacijos etikos infrastruktūros tikslai

Būtina pažymėti, kad etikos infrastruktūra versle bei viešajame sektoriuje diegia etines vertybes, reguliuoja darbo santykius, sumažina arba panaikina piktnaudžiavimo galimybes. Verslo ir viešojo administravimo etikos infrastruktūra orientuojama į vieną tikslą — užkirsti kelią neatsakingam elgesiui¹⁰.

Diegiant ir įgyvendinant etikos infrastruktūrą tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose būtina įvardinti etikos infrastruktūros funkcijas. Etikos infrastruktūros funkcijos atvaizduotos 5 paveiksle.

⁹ Ladd J. "The quest for a code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion". In Combating corruption. Encouraging ethics. A source book for public service ethics (ed. William L. Richter, Frances Burke, Jameson W. Doig). Washington, DC. American society administration, 1990. p. 271–277.

¹⁰ Küng H. A Global Ethic for Global Politics and Economics. Oxford University Press US, 1998. 315 p.; Ladd J. "The quest for a code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion". In Combating corruption. Encouraging ethics. A source book for public service ethics (ed. William L. Richter, Frances Burke, Jameson W. Doig). Washington, DC. American society administration, 1990. p. 271–277.



Šaltinis: Lawton A. 2004, p. 96

5 pav. Organizacijos etikos infrastruktūros funkcijos

Reikia pažymėti, kad įgyvendinama etikos infrastruktūra tiek versle, tiek viešajame sektoriuose įtvirtina atsakingo elgesio normas, kurios taikytinos kiekvienam darbuotojui, o už nustatytą atsakingo elgesio normų nepaisymą numatytos sankcijos.

Etikos infrastruktūros diegimo bei įgyvendinimo procese labai svarbus etikos infrastruktūros administravimo mechanizmas, t. y. kaip nuosekliai ir kryptingai vykdoma pagrindinių jo nuostatų laikymosi priežiūra. Taigi organizacijos etikos infrastruktūra yra suprantama kaip moralinis ir etinis pamatas tam tikros profesijos ar profesinės bendruomenės nario elgesiui dalykinėje veikloje.

Verslo bei viešojo administravimo etikos infrastruktūra bei ją sudarantys dokumentai ar kiti elementai turi būti:

- paprasti, aiškūs, tikslūs, konkretūs;
- išryškinti profesinės bendruomenės dalykinės veiklos vertybes;
- įgyvendinami;
- ginti visuomenės, organizacijos ir profesijos interesus.

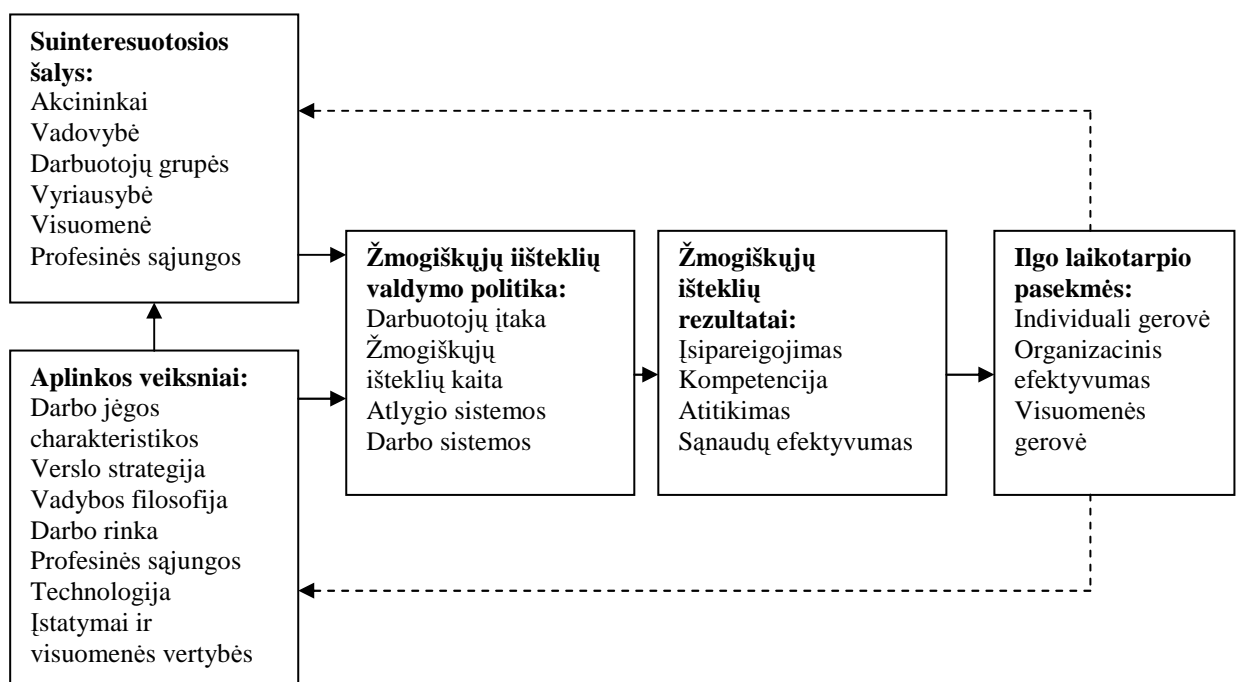
Apibendrinant organizacijų etikos infrastruktūros paskirtį, funkcijas bei tikslus, galima teigti, kad organizacijų etikos infrastruktūros pagrindinės funkcijos bei tikslai yra organizacijų darbuotojams nustatyti bei visuomenei/klientams/partneriams pademonstruoti organizacijų vertybines nuostatas,

atsakingo elgesio kriterijus. Taip pat organizacijų darbuotojams nurodyti drausmines priemones už neatsakingą elgesį.

1.3. Organizacijų etikos instucionalizavimo prielaidos ir veiksmų seka

Organizacijų etikos infrastruktūros įgyvendinimas reikalauja nemažų finansinių išteklių, ir jie pirmiausia skiriami toms priemonėms, kurios padeda įgyvendinti organizacijos misiją ir dera prie neatidėliotinų įtakingiausių suinteresuotųjų grupių lūkesčių. Šioms programoms įgyvendinti sutelkiamos ir įmonės organizacinės pastangos. Svarbu tai, kad apie organizacijų etikos infrastruktūrą ir jų įgyvendinimą būtų informuojamos įtakingiausios suinteresuotosios grupės.

Organizacijų etikos instucionalizavimo prielaidos ir modelis pateikiamas 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mėlynytė O., Ruževičius J. 2008. p. 817

6 pav. Organizacijų etikos instucionalizavimo prielaidos ir modelis

A. M. Fray¹¹ organizacijos socialinių-etinių vertybių formavimo procese išskiria tris lygius:

- 1) deklaravimo lygį, kuriame ji išdėsto savo etines vertybes;
- 2) adaptavimo lygį, kuriame organizacijos valdymo sistema susiejama su viešai deklaruojamomis vertybėmis;
- 3) sinerginį lygį, kuriame socialiai atsakingas elgesys tampa įgūdžiu.

7 paveiksle pateikta nuosekli veiksmų seka, padedanti organizacijai diegti etikos infrastruktūrą.

¹¹ Fray, A. M. Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. Management Decision, Vol. 45, 2007, No. 1, pp. 76-88.



7 pav. Etikos infrastruktūros ir organizacijos vertybių derinimo seka (sudaryta autorės)

Organizacijos socialinių-etinių vertybių formavimo procese galima išskirti keletą nuoseklių etapų:

- parengiamasis: šiame etape organizacija sudaro darbuotojų grupę, kuriai patiki sukurti socialiai atsakingo elgesio principus ir nuostatas;
- konkretizavimo: šiame etape sudaromi socialiai atsakingo elgesio aprašymai, profesinės etikos kodeksai, specialaus mokymo planai, suteikiami atitinkami įgaliojimai;
- integravimo: šiame etape socialiai atsakingo elgesio normos tampa įgūdžiais, jos integruojamos į organizacijos valdymo praktiką, jos strateginius siekius, pagrindinių vertybių sistemą.

Organizacijos *sutapatinimas* „ateina“ iš ją supančios aplinkos. Tai pirmiausia suinteresuotųjų grupių požiūriai ir vertinimai, kurie gali būti teigiami, neigiami arba dvejopi (priešaringi). Savo ruožtu vertinimai priklauso nuo to, kokią informaciją suinteresuotosios grupės turi apie organizaciją ir ar tiki jos susitapatinimo adekvatumu. Jei suinteresuotosios grupės pastebi, kad viešai deklaruojamos organizacijos vertybės nerealizuojamos praktikoje, tai pati atsakingo verslo idėja neabejotinai yra diskredituojama, ir nerealu tikėtis konkurencinių pranašumų, siejamų su organizacijos etikos infrastruktūra. Tačiau jei etikos infrastruktūra tampa organizacijos vertybių dalimi ir yra įgyvendinamos kasdienėje veikloje, tai jos paprastai sukelia teigiamą suinteresuotųjų grupių reakciją¹². Tik tuomet organizacijos etikos infrastruktūra neprieštarauja išorinių suinteresuotųjų grupių siekiams ir tampa svarbiu instrumentu verslo konkurencinėse varžybose.

¹² **Morsing, M., & Schultz, M.** Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, 2006, pp. 323-338.

Etikos infrastruktūros diegimui viešajame administravime būtinybei, jos atsiradimui bei raidos pokyčiams pastaraisiais dešimtmečiais turėjo vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, planavimo sistema. Išoriniai veiksniai, politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai.

2 lentelė. Etikos infrastruktūros viešajame administravime atsiradimui turintys įtakos veiksniai

Veiksniai	Priežastys
<i>Išoriniai veiksniai</i>	
<i>Politiniai veiksniai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. nepriklausomybės atgavimas; 2. valdžios ir piliečių santykių transformavimas; 3. viešojo sektoriaus mažinimo tikslai.
<i>Socialiniai veiksniai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. socialinės, teisinės, ekonominės ir politinės sistemos atkūrimas; 2. siekiama tobulinti darbo užmokesčio sistemas; 3. socialinių vertybių pokyčiai.
<i>Ekonominiai veiksniai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. krizės; 2. siekimas išvengti ekonominės stagnacijos ir ekonominio augimo spartinimas; 3. viešojo sektoriaus išlaidų mažinimas.
<i>Vidiniai veiksniai</i>	
<i>Instituciniai veiksniai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. derybų ir partnerystės įdiegimas; 2. siekimas harmonizuoti politikas ir sukurti viršnacionalines struktūras; 3. planavimo sistema; 4. organizcinių struktūrų pokyčiai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Backūnaitė E., 2006, p. 19

Verslo organizacijų etikos infrastruktūros diegimui turinčios įtakos priežastys yra sekančios:

- 1) turi spręsti egzistuojančias socialines problemas;
- 2) organizacijos turi išteklių, todėl jos turėtų panaudoti juos socialinei gerovei palaikyti;
- 3) organizacijų veikla apima labai daug socialinių aspektų: jose įdarbinami žmonės, kuriamas pelnas žmonių grupėms, produktai žmonėms. Kiekvienas šių veiksmų, nepriklausomai nuo organizacijos ketinimų, sukelia tam tikrus socialinius procesus (teigiamus, neutralius ar neigiamus), kurie suponuoja vienokią ar kitokią socialinę organizacijų atsakomybę;
- 4) organizacijos turi labai daug suinteresuotųjų, todėl jos pačios turėtų stengtis veikti taip, kad nė viena suinteresuotųjų grupė nebūtų skriaudžiama.

Priešingai nei privačiame sektoriuje, kur interesus koordinuoja rinkos mechanizmai, viešosios institucijos derina interesus formuodamos ir įgyvendindamos vienokią ar kitokią politiką. Kadangi viešasis sektorius neturi analogiškos rinkos mechanizmui kontrolės priemonės, norėdamas padaryti atitinkamas išvadas dėl visuomenės naudingumo lygio, jis turi ne tik žinoti, kiek kokią nors visuomeninę gėrybę vertina kiekvienas atskiras asmuo, bet ir gebėti agreguoti tuos skirtingus individualius vertinimus.

1.4. Etikos infrastruktūros diegimo ir įgyvendinimo skatinimas per Vyriausybės politiką

Lietuvoje 2009–2011 m. parengtos ĮSA skatinančios priemonės¹³ vykdomos pagal LR Vyriausybės 2008–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių¹⁴ 1044 priemonę, siekiant nuosekliai ir sistemingai skatinti ir didinti verslo socialinę atsakomybę, sudaryti palankias sąlygas įmonėms laikytis, remti ir diegti pagrindinius principus žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija srityse. Rengiant ĮSA skatinančias priemones, atsižvelgta į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją¹⁵, Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją¹⁶, Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą¹⁷, Nacionalinę darnaus vystymosi švietimo 2007–2015 metų programą¹⁸, ir socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymo „Dėl Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“¹⁹ įgyvendinimo rezultatus. Lietuvoje 2005 metais įkurtas Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas, kuris veikia kaip Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo tinklo dalis ir jungia daugiau negu 50 Lietuvoje veikiančių įmonių ir organizacijų. Tinklas teikia mokymosi galimybes, skatina bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių Lietuvoje ir užsienyje, siekdamas darnaus vystymosi tikslų. Atlikta esamos įmonių socialinės atsakomybės būklės ir taikymo lygmens Lietuvos įmonėse analizė rodo, kad šią atsakomybę skatinančios priemonės neretai kuriamos ir įgyvendinamos atskirai viena nuo kitos, jos fragmentiškos, trūksta institucijų tarpusavio bendradarbiavimo ir veiksmų koordinavimo, nepakankami institucijų gebėjimai, nėra atsakingų už įmonių socialinę atsakomybę administracijos padalinių, ją diegiančių ir koordinuojančių. Skirtingai nei rekomenduoja Europos Parlamentas, įmonių socialinė atsakomybė neskatinama kaip savarankiška priemonė.

2007 m. atliktas bazinis ĮSA padėties vertinimas parodė, kad Lietuvoje, kaip ir kitose naujose ES valstybėse narėse bei šalyse kandidatėse, vartotojai ir žiniasklaida vis dar nėra lemiami veiksniai, galintys daryti įtaką įmonių veiklai, tad valstybės vaidmuo kuriant palankią aplinką ĮSA plėtrai yra ypač reikšmingas.

¹³ 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“ // Valstybės žinios, 2010, Nr. 8-368.

¹⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 189 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2009, Nr. 33-1268.

¹⁵ Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ // Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029.

¹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ // Valstybės žinios, 2003, Nr. 89-4029; 2009, Nr. 121-5215.

¹⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimas Nr. 1047 „Dėl Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 124-4718.

¹⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 2 d. nutarimas Nr. 1062 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo 2007–2015 metų programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2007, Nr. 106-4348.

¹⁹ Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. A1-337 „Dėl Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2006, Nr. 2-28.

2007-2013 m. ĮSA plėtrai Lietuvoje skirta ES struktūrinė parama. Tai – *Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa*: 1 prioritetas „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP1- 1.1-SADM-03, priemonė „Įmonių socialinė atsakomybė“²⁰. Jos tikslas – propaguoti socialinį sąmoningumą versle, gerinti įmonių gebėjimus diegti versle ĮSA principus siekiant konkurencingumo, saugios ir ekologiškai švarios aplinkos, stiprios socialinės sanglaudos, skaidrios ir etiškos verslo praktikos.

Tikslinės grupės: 1. įmonių atstovai; 2. įmonių socialinės atsakomybės konsultantai ir patarėjai; 3. asociacijų, profesinių sąjungų nariai, akademinės bendruomenės atstovai, dirbantys ĮSA srityje.

Pagal šią priemonę remiama veikla:

- mokymai, skirti ĮSA konsultantams ir patarėjams rengti;
- įmonių atstovų mokymas socialinės atsakomybės principų diegimo versle klausimais;
- ĮSA diegimo skatinimo akcijos, pvz., apskritojo stalo diskusijos su ekonominių ir socialinių partnerių atstovais, skirtos ĮSA gerosios patirties pavyzdžiams pristatyti;
- nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo veikla ir plėtojimas;
- savanoriškos socialinės ataskaitos gairių rengimas ir informacinių technologijų programos, skirtos socialinei ataskaitai parengti, kūrimas;
- socialinės atsakomybės principų taikymo versle metodinės medžiagos rengimas ir sklaida;
- iniciatyva ir priemonės, skirtos lyčių lygybei privačiame sektoriuje užtikrinti;
- kita ĮSA 2006–2008 m. skatinančiose priemonėse, patvirtintose SADM ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. A1-337 (Žin., 2006, Nr. 2 - 28), numatyta veikla.

Pagal ĮSA skatinančių priemonių planą Vyriausybė (SADM, ŽŪM, ŪM, ŠMM, Aplinkosaugos ministerija,) steigia specialias skatinimo priemones (premijas, garbės ženklus ir kt.) įmonėms, pasiekusioms savo versle tam tikrus ĮSA realizavimo rodiklius.

Taigi, organizacijų etikos institucionalizavimui verslo ir viešojo administravimo sektoriuose įtakos turėjo skirtingi veiksniai, tačiau etikos infrastruktūros formavimo procesas bei lygiai panašūs. Taip pat reikia pastebėti, kad verslo įmonėse etikos infrastruktūros diegimui daugiausia įtakos turėjo socialiniai veiksniai, tuo tarpu viešojo administravimo organizacijose etikos infrastruktūros institucionalizavimui turėjo įtakos ne tik socialiniai, bet ir politiniai, ekonominiai bei instituciniai veiksniai. Siekiant skatinti etikos infrastruktūros diegimą organizacijose labai svarbus valstybės vaidmuo, kuris pasireiškia per teisės aktų leidybą, siekiant padėti verslo organizacijoms bei viešajam sektoriui diegti, palaikyti bei plėtoti etikos infrastruktūrą.

²⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. liepos 23 d. nutarimas Nr. 789 „Dėl Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 95-3722.

1.5. Organizacijų etikos infrastruktūros instrumentarius ir jo nauda

Laikantis organizacijų etikos principų veikloje teigiamas poveikis būtų pakankamai didelis – nuo visuomenės poreikių geresnio patenkinimo iki prekių ir paslaugų pardavimo apimčių padidinimo. Nors organizacijų etikos principų įdiegimas įmonėje ar įstaigoje yra naudingas, tačiau šis procesas reikalauja didelių finansinių išteklių ir laiko.

Pagrindinis organizacijų etikos infrastruktūros tikslas - tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. svarbiausiu strateginiu uždaviniu laikomas viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas. Nuo efektyvaus viešųjų institucijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti bei įgyvendinti sprendimus priklauso šalies ekonominė padėtis, įvaizdis, galimybės naudotis tarptautinių organizacijų ekonomine ir politine parama. Etikos infrastruktūros diegimo bei įgyvendinimo procese ypač svarbus turėtų būti viešojo sektoriaus darbuotojų, politikų teorinis-metodologinis pasirengimas, nes jie privalo ne tik žinoti organizacines, vadybines, valdymo lygių ir biurokratijos hierarchijos principus ir teorines nuostatas, bet ir sugebėti jomis disponuoti praktinėje veikloje reformuojant viešąjį sektorių. Etikos infrastruktūros priemonių struktūroje svarbios valdžios institucijų ir piliečių (klientų) interesų grupės, demokratiniai valdymo principai remiasi „orientuotos į klientus“ valdžios koncepcija, siekiant galutinio rezultato – piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla.

Viešojo valdymo demokratizavimas šiandien suprantamas kaip biurokratinio personalo gebėjimų ugdymas, valstybės tarnyboje vykstantys pokyčiai, kurie demokratinėse šalyse evoliucionuoja iš „karjeros“ modelių į „postų“ modelį, o tai didina viešojo valdymo efektyvumą²¹.

Etikos infrastruktūra apibūdinama kaip priemonių, sistemų ir sąlygų visuma, kuri skatina profesionalumą ir aukštus elgesio standartus²².

Organizacijų etikos infrastruktūra gali susidėti iš sekančių elementų, kurie pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Organizacijų etikos infrastruktūros instrumentarius

Etikos infrastruktūros elementai
Etikos kodeksai
Etikos komitetai
Konsultantai, advokatai, tarnautojai, ekspertai, teikiantys informaciją etikos klausimais
„Karštosios“ telefono linijos (pvz. finansinių nusikaltimo tyrimo įstaigose), skirtos etikos klausimams spręsti bei nagrinėti
Dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, vienijančios mokslininkų ir tam tikros veiklos praktikų pastangas analizuoti bei diegti dalykinę etiką
Etikos mokymas
Etikos įstatymai, kiti teisės aktai, Vyriausybės nutarimai, palaikantys etikos kodeksų įgyvendinimą
Įstatymų leidžiamosios, vykdomosios valdžios įgaliotos tarnybos vidaus ir išorės (tiesiogiai nepavaldžių asmenų) skundams tirti.

Sudaryta autorės remiantis Vasiljevienė, N. 2000, p. 26

²¹ **Raipa A.** Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 30, p. 22–32. ISSN 1648–2603.

²² OECD “What is an “ethical infrastructure”?”, <http://www.oecd.org/puma/ethics/infras.htm>.

Viešojo sektoriaus etikos infrastruktūros elementų sąrašas nėra baigtinis. Galima pažymėti, kad viešojo sektoriaus etikos infrastruktūros elementais siekiama didinti tarnybinės veiklos efektyvumą, ją optimizuoti, vertinant pagal atitinkamus kriterijus. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad verslo etikos institucionalizavimas dažniausiai apsiriboja Etikos (elgesio) kodekso įdiegimu įmonėje. Taigi, galima teigti, kad viešojo sektoriaus etikos infrastruktūra yra žymiai gausesnė, bet nebūtinai efektyvesnė.

Siekiant didinti verslo organizacijų vadovų ir eilinių darbuotojų elgesio atsakingumą V. Pruskus²³ siūlo naudoti ir tokias priemones ir metodus:

- *Etikos žemėlapiai.* Tai etinių taisyklių ir rekomendacijų rinkinys, konkretizuojantis korporacijos etinį kodeksą kiekvienam darbuotojui (atsižvelgiant į jo užimamas pareigas). Jose yra nurodomas ir kompanijos konsultanto etiniais klausimais vardas, pavardė, telefono numeris.
- *Socialinės revizijos.* Tai ataskaitų apie organizacijos programų ir veiksmų socialinį poveikį sudarymas ir vertinimas. Socialinės revizijos šalininkai laikosi pažiūros, kad tokio tipo ataskaitos rodo organizacijos socialinės atsakomybės lygį.
- *Etinė ekspertizė.* Tai visapusiška analizė konkrečios veiklos aspekto (ar konkretaus projekto), kuris kelia vadovybės, personalo nerimą ir gali pakenkti firmos įvaizdžiui ir perspektyvoms. Tokios ekspertizės rezultatas – pasiūlymų kaip pagerinti moralinį klimatą organizacijose ir jos etinį respektabilumą sistema, taip pat rekomendacijos kaip įmanoma koreguoti organizacijos veiklos praktiką (ar atskirus projektus), kad jie keltų kuo mažiau etinių problemų.
- *Etinis konsultavimas.* Jis vykdomas tuomet, kai organizacija negali savo jėgomis problemos išspręsti (arba nėra joje atitinkamos struktūros, galinčios tą padaryti) dėl sudėtingumo ir situacijos prieštaravimo, susijusio su konkrečiomis moralinėmis dilemomis. Tokiu atveju kviečiami nepriklausomi verslo etikos specialistai iš šalies.

Verslo socialinę atsakomybę darbuotojų gerovės, vartotojų poreikių prekėms ir paslaugoms tenkinimo, visuomenės socialinių struktūrų tobulinimo, paramos mažumoms, gyvenamosios aplinkos kokybės išsaugojimo ir kitose srityse formuoja ir apibrėžia visuomenės nuomonė. Visuomenė stebi, ar verslo institucijos vykdo socialinės atsakomybės įsipareigojimus ir netoleruoja jų nepaisymo. Jei verslas nepaiso jam priskirtos socialinės atsakomybės, visuomenė atitinkamai į tai reaguoja. Vis dėlto verslui įgyvendinti etikos infrastruktūrą Lietuvoje nėra privaloma. Pagal dabartinius Lietuvos ir Europos Sąjungos teisės aktus etikos infrastruktūra verslui – rekomenduotina veikla, kuri valdžios institucijų yra skatinama įvairiomis iniciatyvomis. Kadangi nėra sukurta vieningai veikiančios etikos infrastruktūros įgyvendinimo sistemos, kurios dalyviai turėtų aiškias teises, pareigas ir atskaitomybę, sudėtinga reikalauti įmonių dalyvavimo socialiniuose procesuose, už kuriuos jos dažnai nesijaučia atsakingos.

²³ Pruskus V. Verslo etika. Vilnius. 2002. p. 370.

Be to, verslo atstovai gana dažnai pažymi, kad visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti atitinkamų viešojo sektoriaus institucijų ir organizacijų specialistai. Verslo įmonių vadovų visuomenė nerenka, todėl teoriškai negali ir reikalauti atsakomybės, o štai viešojo sektoriaus valdytojai yra renkami visuomenės ir turi tarnauti visuomenės labui.

Viešumas aprėpia tą žmogiškosios veiklos aspektą, kuriam reikia valdžios ar visuomenės reguliavimo arba tam tikrų bendrų pastangų. Bendriausia prasme *viešasis sektorius* – tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurios priima ir įgyvendina sprendimus įvairių interesų atžvilgiu, formuoja ir įgyvendina viešajame sektoriuje politiką, pasireiškiančią atitinkamais socialiniais padariniais. Viešasis sektorius turi kurti viešąją vertę, kurios vartotojai yra visi piliečiai.

Viešojo sektoriaus strateginis valdymas yra daugiau ar mažiau veikiamas tam tikrų veiksmų, ir kaip tik tai jį atskiria nuo privataus sektoriaus²⁴. Tokie veiksniai yra:

1. *Viešasis sektorius turi užtikrinti, kad būtų sukurta ne tik privati, bet ir viešoji vertė*, kurią vartoja visa visuomenė. Viešoji vertė apima teisinės sistemos kūrimą, įvairių rinkos klaidų ištaisymą tiekiant viešąsias gėrybes ir valstybės įsikišimą siekiant apriboti neigiamus išorinius poveikius, sumažinti pernelyg didelę rinkos galią bei teisingumo siekimą. Viešoji vertė yra laikoma rezultatu, pabrėžiant įtaką visuomenės grupėms ir sąlygoms.

2. *Viešasis sektorius kuria viešąją vertę sudėtingesnei vartotojų grupei*. Viešosios vertės vartotojai yra visi piliečiai, kurie savo poreikius išreiškia per politinį procesą, dažniausiai per balsavimo mechanizmą. Be to, kai kurie vertės vartotojai yra tik naudos gavėjai arba įpareigotieji vartotojai (pvz., kaliniai).

3. *Viešasis sektorius naudoja įvairesnius išteklius*. Šiame sektoriuje ištekliai apima ne tik pinigus, bet ir galią, kurie naudojami viešiesiems tikslams pasiekti, siekiant maksimizuoti naudą visuomenei ir minimizuoti išteklių kainą.

4. *Viešasis sektorius naudoja įvairesnius gamybos pajėgumus*. Be turimų pajėgumų, yra įtraukiama kitų struktūrų, pavyzdžiui, tikslinių piliečių grupių, įtaka. Priešingai nei privačiame sektoriuje, kur interesus koordinuoja rinkos mechanizmai, viešosios institucijos derina interesus formuodamos ir įgyvendindamos vienokią ar kitokią politiką. Todėl viešojo sektoriaus institucijos privalo į strateginių planų rengimą įtraukti kitų institucijų ir interesų grupių atstovus bei numatyti lobistinius ir visuomenės informavimo veiksmus, užtikrinančius veiklos supratimą ir paramą jai.

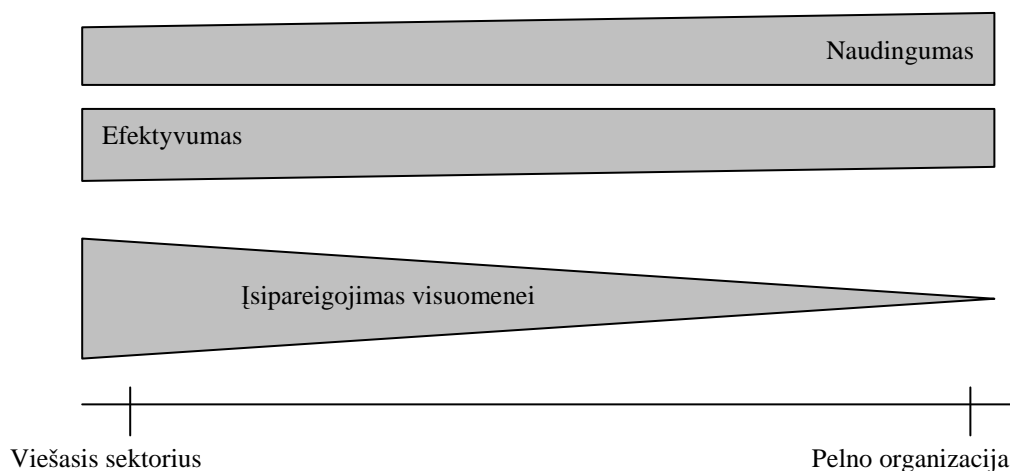
Kadangi viešasis sektorius neturi analogiškos rinkos mechanizmui kontrolės priemonės, norėdamas padaryti atitinkamas išvadas dėl visuomenės naudingumo lygio, jis turi ne tik žinoti, kiek

²⁴ **Arimavičiūtė M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 2005, 336 p, ISBN 9955-19-021-3.

kokią nors visuomeninę gėrybę vertina kiekvienas atskiras asmuo, bet ir gebėti agreguoti tuos skirtingus individualius vertinimus.

Berman²⁵ teigia, kad verslo technika negali būti pritaikyta viešosioms organizacijoms tokiais pat būdais kaip versle. Viešojo administravimo tikslai turi įtakos jų veiklos produktyvumui, produktyvumo strategijos pritaikytos viešojo intereso tikslams pasiekti. Viešojo administravimo organizacijos siekia viešų o ne privačių tikslų, pagal daugialypius o ne vienus standartus (efektyvumas, naudingumas, padorumas), ir yra priklausančios skirtingiems apribojimams. Pagaliau, viešojo administravimo ir verslo organizacijos taip pat skiriasi pagal dydį bei naudos siekimo, kaip svarbiausio tikslo, vertinimą. Komercinės organizacijos paprastai turi labai nedaug išsipareigojimų visuomenei, o viešojo administravimo organizacijos dažnai turi didelį išsipareigojimą visuomenei; jie turi teikti paslaugas visiems gyventojams, nepriklausomai nuo jų gebėjimo užmokėti už jas, ir turi garantuoti lygią prieigą prie paslaugų.

8 paveiksle pateikiamas skirtingų produktyvumo verčių svarba.



Šaltinis: Berman, Evan M. 1998, p. 26

8 pav. Produktyvumo svarba versle ir viešajame administravime

Kalbant konkrečiai apie profesinės etikos kodeksus, kurie yra pakankamai plačiai taikomi tiek versle, tiek viešajame sektoriuje, reikia pažymėti, kad profesinės etikos kodeksas paprastai nustato, kaip tam tikros profesijos atstovas turi atlikti tiesiogines pareigas, kaip apskritai reikėtų elgtis tos profesijos atstovams. Atsakingo elgesio nuostatos, kurių tiesiogiai nereglamentuoja norminiai teisės aktai, pirmiausia yra tam tikrų žmogiškųjų ir svarbiausia – profesinių vertybinių principų rašytinis įtvirtinimas moralinės atsakomybės aspektu. Profesinė etika padeda spręsti etinius ginčus, dilemas, kylančias profesinėje veikloje (pvz., ar teisėjas gali nagrinėti artimo giminaičio teisminį ginčą, ar žurnalistas gali rašyti apie bičiulį verslą ir pan.). Tačiau pirmiausia būtina apibrėžti tam tikros veiklos bendrąsias vertybes ir tikslus, antra – sukurti profesionalios veiklos, atsakingo elgesio standartus.

²⁵ Berman, E.; Van Wart, M. The Ethics of Productivity: Toward Increased Dialogue and Customer-Based Accountability. *International Journal of Organizational Theory and Behavior* 1999, 2 (3/4), 413-430.

Kai kurių profesijų, organizacijų nariams privalu laikytis valstybėje priimtų, įstatymais įtvirtintų reglamentų, normų ar draudimų. Pavyzdžiui, Europos tinkamo administravimo kodeksas, Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodeksas, Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, Lietuvos banko tarnautojų etikos kodeksas, Lietuvos banko valdybos etikos kodeksas, Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodeksas, Vadovybės apsaugos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos etikos taisyklės, Europos Sąjungos advokatų profesinės etikos kodeksas, Lietuvos advokatų etikos kodeksas, Lietuvos Respublikos notarų garbės (etikos) kodeksas, Lietuvos Respublikos teisėjų etikos taisyklės. Pateiktame sąrašė – daugiausia valstybės institucijų darbuotojų, politikų ir teisės srities profesinių bendrijų etikos kodeksai bei taisyklės.

Apibendrinant galima pateikti etikos infrastruktūros instrumentarijaus naudą organizacijos išorinei ir vidinei aplinkai:

- Didesnis organizacijos savarankiškumas, nepriklausomybė.
- Padidėjusios investicijos.
- Didesnis pasitikėjimas darbuotojais, o tai sudaro sąlygas efektyvesnei žmogiškųjų išteklių politikai
- Darbo našumo didėjimas.
- Mažiau intrigų, reputacijos išsaugojimas.
- Didesnės galimybės pritraukti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus.
- Mažesnės sąnaudos darbuotojų paieškai ir mokymams.

1.6. Organizacijų etikos infrastruktūros įgyvendinimo lygio matavimo aspektai

Koks etikos infrastruktūros lygmuo veikia organizacijoje, priklauso nuo daugelio veiksnių. Labiausiai etikos infrastruktūros lygį lemia organizacijos etinės nuostatos ir organizacijos kultūra, tačiau nemažai įtakos turi ir visuomenės vertybės, pozicija bei nuostatos.

Analizuojant verslo bei viešojo administravimo etikos infrastruktūros įgyvendinimą tikslinga vertinti etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandą. Kaip teigia Kulkarni ir Freeze²⁶, etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumo vertinimas yra viena pirminė sąlyga tobulinimo link. Vertinimo svarbą pagrindžia dažnai cituojama tezė, kad negalima valdyti to, ko negalima išmatuoti ir įvertinti. Taigi matavimas ir vertinimas yra svarbi etikos infrastruktūros įgyvendinimo dalis, nes padeda organizacijai tiksliai įvertinti esamą padėtį ir suteikia pagrįstus duomenis sprendimams priimti.

Organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumo modeliai parodo idealų objekto vystymąsi laike. Kiekvienas objektas (pavyzdžiui, žmogus, organizacija, atskiros organizacijos sistemos, procesai, kt.) vystosi per tam tikrą laikotarpį nuosekliai pereinant tam tikrus etapus, kol

²⁶ **Kulkarni U., Freeze R.** Measuring Knowledge Management Capabilities. In Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Editor. 2006, p. 605-613.

pasiekia aukščiausią lygį²⁷. Kiekvieną brandumo etapą apibrėžia kriterijai, kurie parodo, koks lygmuo yra pasiektas. Vertinant organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumą, vertinimo objektu tampa etikos infrastruktūra ir jos elementai.

4 lentelėje pateikiami etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumo lygiai.

4 lentelė. Etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumo lygiai

Rizikos valdymo brandumo lygis	Charakteristika
Pirmas brandumo etapas	Organizacijos etikos infrastruktūros nebuvimo arba pradinis etapas, kuriame etikos pasireiškimo iniciatyvos vyksta chaotiškai, nesistemiškai, arba visai nevyksta. Šiam etapui būdingas organizacijos veikimas, neskiriant ypatingo dėmesio organizacijos etikai. Organizacija ir jos darbuotojai nesuvokia etikos, kaip strateginio resurso, reikšmės ir nejaučia poreikio įgyvendinti etinius principus.
Antras brandumo etapas	Etikos infrastruktūros, kaip strateginio resurso, vertės ir jos įgyvendinimo svarbos pripažinimo etapas. Darbuotojai suvokia etikos normų svarbą, o organizacijos vadovybė supranta etikos infrastruktūros poreikį ir turi ketinimą įdiegti etikos infrastruktūrą, bet tiksliai nežino, kaip ir ką reikėtų daryti. Šiame etape imamasi atskirų iniciatyvų, kurios vadinamos etikos normų laikymusi, inicijuojami etikos normų projektai. Darbuotojai dažniau laikosi dalykinės etikos principų.
Trečias brandumo etapas	Organizacijos etikos infrastruktūros diegimas ir įgyvendinimas yra intensyvaus, sąmoningo darbo ir rezultatų siekimo etapas. Šiame etape organizacija sugeba nustatyti, egzistuojančius etinius principus (išreikštus ir neišreikštus), kokie yra rizikos veiksnių šaltiniai (vidiniai arba išoriniai), susiję su dalykine etika ir kodėl konkretūs dalykinės etikos principai yra strategiškai svarbūs. Organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimo iniciatyvos yra suderintos, palaikomos technologinių sistemų ir integruojamos į kasdieninę organizacijos veiklą.
Ketvirtas brandumo etapas	Organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimo iniciatyvos jau yra gerai nusistovėjusios organizacijoje. Dalykinė etika tampa bendros organizacijos strategijos dalimi, dalykinės etikos iniciatyvos vertinamos strateginiu aspektu. Organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimo procesų ir jų efektyvumui įvertinti naudojami kiekybiniai ir kokybiniai indikatoriai. Prie kiekybinių indikatorių priskiriami fiziniai indikatoriai (paslaugų kiekybė, paslaugos vartotojų ir tiekėjų skaičius), piniginiai indikatoriai (veikos (įeigos) ištekliai), laiko indikatoriai (per kiek laiko įgyvendinami veiklos tikslai, uždaviniai ir priemonės). Stebėsena per kokybinius indikatorius sunkiau suprantama ir įvykdoma. Vis dėlto svarbu stebėti veiklą ir šiuo aspektu, nes tada stebėsenos sistema tampa itin efektyvi organizacijos veiklos tobulinimo srityje.
Penktas brandumo etapas	Organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimas yra lankstaus prisitaikymo prie aplinkos pokyčių, proaktyvaus valdymo ir nuolatinio tobulinimo etapas. Organizacijos vysto gebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių ir naujų dalykinės etikos reikalavimų, nenukrentant į žemesnį brandumo lygmenį. Šie organizacijų gebėjimai vystomi stiprinant dalykinės etikos kultūrą, apibrėžiant kontrolės mechanizmus ir atnaujinant technologines sistemas. Šiame etape organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimo procesai vykdomi efektyviai ir produktyviai, taip pat yra sistemingai vertinami ir tobulinami.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kulkarni U., Freeze R. 2006. p. 605-613. Hsieh Y.-C., Hung Y.-H., Chou S.-C. 2004. p. 289-302.

Žemą etikos infrastruktūros įdiegimo lygį prisiima organizacijos, kurių pagrindas yra ekonominių tikslų pasiekimas, o ribotos apimties etikos infrastruktūra įdiegiama nesąmoningai arba sąmoningai deklaruojama, ją panaudojant kaip rinkodaros priemonę²⁸.

²⁷ Hsieh Y.-C., Hung Y.-H., Chou S.-C. On Constructing a Knowledge Management Maturity Model. Proceedings of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce. 2004, p. 289-302.

²⁸ Trafford S., Proctor T. Successful joint venture partnerships: public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, Nr. 19 (2), 2006, p. 117-129.

Iš esmės tokios organizacijos sąvoką „etikos infrastruktūra“ strategiškai vartoja siekdamos didinti pelną, o tai galima prilyginti gynybinei perspektyvai, kuria siekiama apsisaugoti nuo neigiamo visuomenės bei kitų suinteresuotų grupių požiūrio ir vertinimų.

Kiekviena organizacija pati nusistato specifines sritis, kuriose norėtų diegti etikos priemones. Įvairiais matavimais galima nustatyti organizacijos progresą siekiant etikos priemonių diegimo daugelyje sričių. Etikos infrastruktūros įgyvendinimo lygio matavimus galima atlikti bent keturiuose stambiose srityse²⁹:

1. *Ekonominės funkcijos sritis*. Šioje srityje reikėtų vertinti, ar organizacija gamina prekes ir teikia paslaugas, kurios reikalingos žmonėms, ar kuria darbo vietas, moka teisingus atlygius, ar užtikrina darbuotojų saugumą. Iš esmės taip galima išmatuoti ekonominę organizacijos indėlį į visuomenę.

2. *Gyvenimo kokybės sritis*. Reikėtų koncentruotis į tai, ar organizacija gerina ar blogina visuomenės gyvenimo kokybę. Kokybiškos produkcijos gamyba, tinkamas ir teisingas elgesys su personalu ir klientais, pastangos apsaugoti gamtą yra indikatoriai, kuriais organizacija kuria, palaiko ar tobulina gyvenimo kokybę.

3. *Socialinių investicijų sritis*. Vertinamas laipsnis, kuriuo organizacija investuoja pinigus ir žmoniškuosius išteklius etinėms problemoms spręsti.

4. *Problemų sprendimo sritis*. Reikėtų koncentruotis į laipsnį, kuriuo organizacija įsitraukia į socialinių problemų sprendimą.

Šių matavimų visuma yra socialinio audito sudėtinė dalis. Atlikdama socialinį auditą organizacija gali įvertinti savo įnašą ir pažangą etikos infrastruktūros įgyvendinimo srityje.

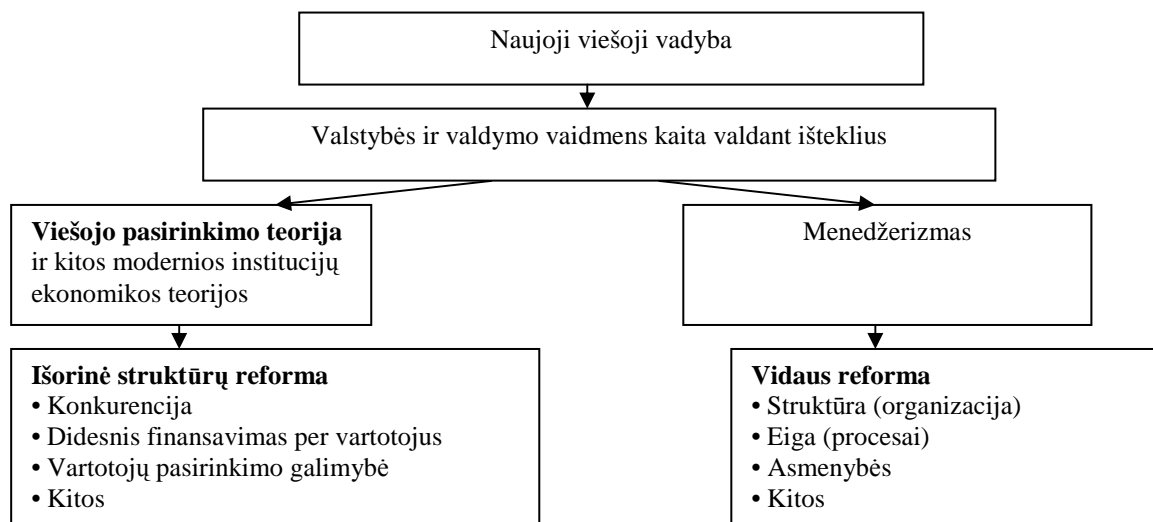
Apibendrinant reikia pasakyti, kad organizacijų etikos infrastruktūros įgyvendinimo brandumas labai priklauso, visų pirma nuo organizacijų vadovybės pozicijos, deklaruojamų dalykinių vertybių, darbuotojų iniciatyvos. Darbo autorės nuomone, diegiant bei plėtojant etikos infrastruktūrą organizacijoje, būtina nustatyti etikos infrastruktūros brandos matavimo etapus, tai patvirtinant oficialiu organizacijos dokumentu, o po kiekvieno etikos infrastruktūros brandos vertinimo patvirtinti organizacijos strategiją tolesniam etikos infrastruktūros įgyvendinimui bei žmogiškųjų išteklių motyvavimo sistemą, susiejančią dalykinės etikos bei darbo rezultatų kriterijus.

1.7. Naujosios viešosios vadybos ir etikos infrastruktūros taikymas organizacijose

Diskusijoje apie naująją viešąją vadybą (NVV) ir jos teorinę bazę sudarančias teorijas mokslininkai dažnai apsiriboja trumpa formule „NVV = Viešojo pasirinkimo teorija + Vadyba“. 4 paveiksle pateikiami teoriniai NVV pagrindai. Čia skiriamos išorinių struktūrų reformos ir vidinės reformos srovės, tačiau atsiranda tarpusavio priklausomybė, Viešojo pasirinkimo teorijos, ir

²⁹ Certo S. C., Certo S. T. Modern Management – New Jersey, Upper Saddle River (Prentice Hall), 2006, p. 621.

menedžerizmo kaip teorinės paaiškinimo bazės negalima aiškiai viena nuo kitos atskirti. Viešojo pasirinkimo teorijos ir naujos institucijų ekonomikos principai yra išorinės struktūros reformos bazinė koncepcija, kurioje mėginama keisti požiūrį į viešojo sektoriaus valdymą, o menedžerizmas rekomenduoja perkelti privačiame sektoriuje taikomą instrumentariją į viešąjį sektorių.



Šaltinis: sudaryta pagal Budäus/Grüning, 1998, p. 29

9 pav. Teoriniai NVV pagrindai

NVV diegimui turi įtakos sekančios priežastys: našumo siekimas, sumažinant viešąsias išlaidas, valdininkų skaičiaus mažinimas, sumažintas įvairių programų finansavimas, rinkos mechanizmų taikymas, privatizacija, alternatyvių būdų naudojimas teikiant viešąsias paslaugas. NVV taikymo patirtis išryškino tokias teigiamas savybes kaip:

- rinka ir rinkos mechanizmai siūlo efektyvesnes paslaugų teikimo alternatyvas;
- viešojo sektoriaus darbuotojai turi daugiau autonomijos, dėl to gali iniciatyviau dirbti ir pasiekti geresnių rezultatų; veiklos vertinimas pagal rezultatus skatina administratorių didesnę ir aiškesnę atsakomybę;
- piliečiai turi didesnę pasirinkimo galimybę;
- padeda taupyti išlaidas kai kurioms valdžios įstaigų teikiamoms paslaugoms, ir todėl galima mažinti mokesčius, tuo skatinant palankumą esamai valdžiai³⁰.

NVV diegimas viešojo administravimo įstaigose gali tureti ir daugiau privalumų:

- laiku identifikuoti aktualias problemas,
- joms spręsti sudaromas apibrėžtas planas ir numatomi realūs finansai,
- planui įgyvendinti suteikiami tam labiausiai pasirengę partneriai,

³⁰ **Vienažindienė M., Sakalas A.** Naujoji viešojo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development = Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo / Lietuvos žemės ūkio universitetas. Kaunas, Akademija: LŽŪU Leidybos darbai centras. ISSN 1822-6760. 2008, Vol. 12(1), p. 183-190.

- darbų įgyvendinimas valdomas pagal privataus sektoriaus tradicijas.

Pereinant prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos Naujosios viešosios vadybos (NVV) ir siekiant jos idėjų įgyvendinimo, išryškėja organizacijų etikos infrastruktūros vaidmuo, plečiant profesinių reikalavimų apimtį, todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas organizacijų etikos infrastruktūros vystymui, tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas bei motyvaciją.

Etikos infrastruktūra yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jai vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais etikos infrastruktūros mokslinių tyrimų rezultatais, ypač akcentuojant strateginio etikos valdymo svarbą viešajame sektoriuje, siejant ją su pačios institucijos strategija.

Įgyvendinant organizacijų etikos infrastruktūros priemones, turi būti įvertinta, kad šios priemonės yra sukoncentruotos valdyti žmones ir suprasta, jog pokyčiai turi įtakos trims didžiausioms organizacijos veiklos jėgoms: tikslams, veiklos kokybei ir profesiniams įgūdžiams³¹.

Privataus sektoriaus patirties perėmimas taikant vadybinius metodus:

- strateginio valdymo plėtotė, orientuojantis į ilgalaikę perspektyvą, pabrėžiant personalo tarnybos kaip strateginio partnerio vaidmenį;
- darbuotojų veiklos nukreipimas į ekonomiškumą;
- darbuotojų orientacijos į veiklos rezultatus, akcentuojant viešajam gyvenimui svarbius sprendimus, o ne į procesą, kaip atitikimą nustatytoms taisyklėms ir procedūroms;
- palaikymas darbuotojų iniciatyvos, lankstumo, savarankiškumo ir novatoriškumo, atsisakant nuožmaus instrukcijų, apibrėžtų užduočių laikymosi;
- vystymas darbuotojų profesionalumo, atitinkamos kompetencijos, ugdant atitinkamus įgūdžius, keliant kvalifikaciją ir siekiant naujų žinių;
- valdymo perorientavimo nuo biurokratinės – administracinės kultūros (nuo taisyklių ir procedūrų) į organizacinę kultūrą ir vertybines nuostatas, viešąjį interesą atstovaujančias ir jį ginančias, besiremiančias lanksčiais sprendimais³².

Veiklos valdymo ciklas iš esmės yra toks: tikslų nustatymas, pasiekimų įvertinimas, pasiekimų palyginimas su iškeltais tikslais, surinktos informacijos apie nepageidautinus nukrypimus gražinimas atgal į kontrolės posistemį, proceso pataisymas. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad sėkmingas veiklos valdymas yra įmanomas tik suformavus atitinkamą veiklos valdymo kultūrą ir kad reikia:

- pradėti nuo kiekvieno asmeninio įsipareigojimo siekti rezultatų;
- aiškiai apibrėžti, ką stengiamasi pasiekti;

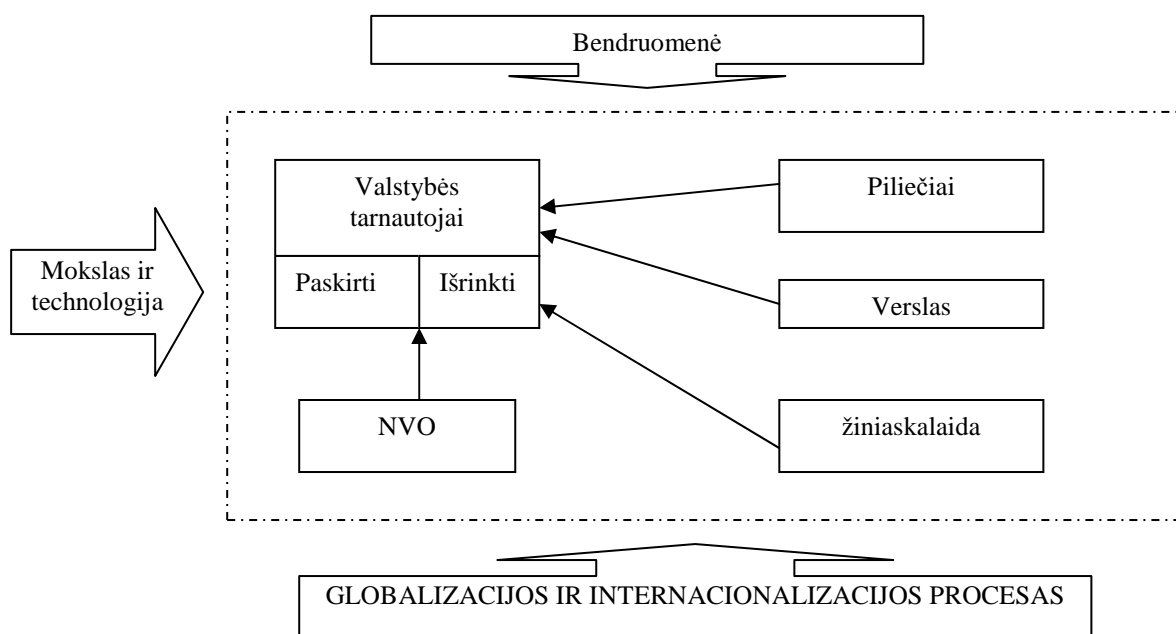
³¹ Alekniėnė, A.; Diskienė, D.; Marčinskas, A. Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. Viešasis administravimas. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacija. Vilnius, 2006, Nr.2(10).

³² Vienažindienė M. Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. Ekonomika ir vadyba: 2009. Nr. 14. p. 641. ISSN 1822-6515.

- sukurti rezultatyvumo informacijos pasiūlą;
- sukurti rezultatyvumo informacijos paklausą.

Naujoji viešoji vadyba paremta prielaida, kad šiuolaikinį darbuotoją užsiimti inovacine veikla (įskaitant ir naujosios viešosios vadybos įdiegimą) labiausiai skatina veiklos rezultatų motyvacija, o ji tiesiogiai susijusi su etikos infrastruktūra organizacijoje.

Naujoji viešoji vadyba teorijoje ir praktikoje ne tik iškėlė efektyvumo problemą, bet ir akcentavo kokybinę veiklos pusę, didesnę atskaitomybę, veiklos laisvę. Šiandien nepakanka efektyviai ir rezultatyviai tarnauti visuomenei, bet tai daryti reikia tinkamai, atsakingai. Valdžios atstovų priimami sprendimai turi būti procedūriškai ir morališkai pagrįsti, t.y. juos priimant būtina vadovautis numatytais procedūromis, mokėti bei gebėti juos pagrįsti iš profesinės etikos bei bendražmogiškosios moralės perspektyvų. Šiuo atveju tikslinga pateikti vidines ir išorines jėgas, kurios turi įtakos viešojo administravimo organizacijų veiklai.



Šaltinis: Palidauskaitė J. 2008. 23 p

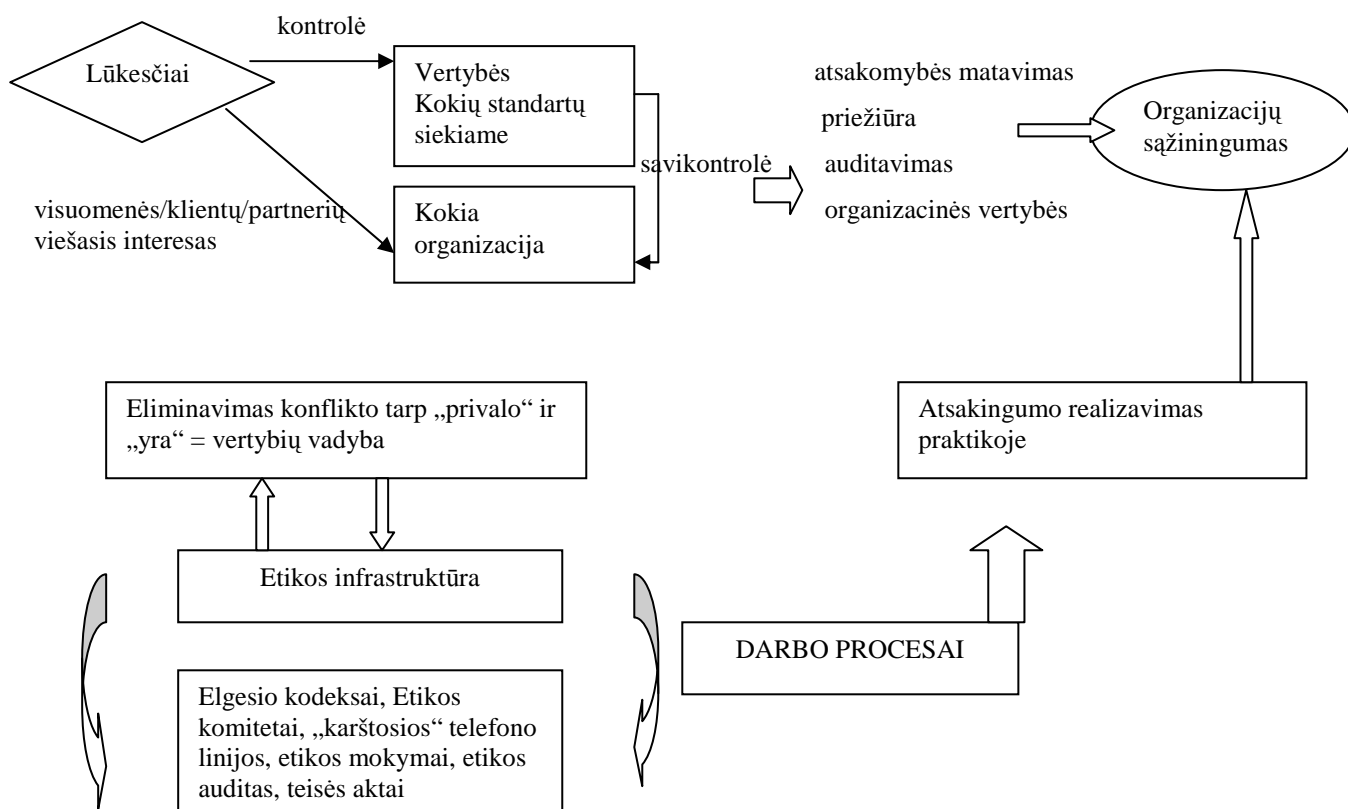
10 pav. Vidinės ir išorinės jėgos, įtakojančios valdžios veiklą

Vadyba reikalauja ne tik naujai pažvelgti ir įvertinti esamas valstybės tarnybos vertybes, bet jas perduoti visiems visuomeninio sektoriaus darbuotojams, rūpintis, kad tos vertybės būtų internalizuojamos (jos būtų priimtose ir naudingos, t.y. taptų darbuotojų kasdienės veiklos gairėmis), koordinuoti atskirų institucijų ir asmenų pastangas siekiant naujos valstybės tarnybos kokybės, diegti etikos programas bei etikos audito sistemą atskirose struktūrose, valstybės mastu kurti etikos infrastruktūrą.

Profesinės valstybės tarnautojų vertybės ir jų įsisąmoninimas vaidina lemiamą vaidmenį sudėtingose situacijose (tarpininko tarp asmeninių ir visuomeninių vertybių funkcija) ir tiesiogiai įtakoja valdžios veiklos efektyvumą, organizacinę kultūrą, priimamų sprendimų atsakingumą. Vertybių

neiškumas sukelia nereikalingas etines dilemas, skatina aplinką, kurioje klesti netinkamas, neatsakingas, o dažnai ir neteisėtas bei korumpuotas tarnautojų elgesys, todėl labai svarbi yra vertybių vadybos tema.

Galima pateikti vertybių vadybą remiantis etikos infrastruktūra ir darbo procesais (žr. 11 pav.).



Šaltinis: modifikuota autorės pagal Vasiljevienė N., 2006, psl. 661, 663.

11 pav. Vertybių vadyba remiantis etikos infrastruktūra ir darbo procesais

Vertybių vadyba remiantis etikos infrastruktūra ir darbo procesais reikalinga:

- 1) kaip sprendimų priėmimo instrumentai,
- 2) kaip sprendimų priėmimo taisyklės,
- 3) kaip instrukcija sprendimų priėmimui,
- 4) kaip kokybės standartai sprendimų priėmimui,
- 5) praktinis taikymas priimant sprendimus,

Taigi, reikia intensyviai perkelti šiuolaikinę vadybą į viešąjį sektorių, kuriame būtų naudojamos šiuolaikinės etikos sąvokos ir taikomi verslo įmonių etikos infrastruktūros metodai visose viešojo administravimo organizacijose. Tačiau egzistuoja problema, kaip įgyvendinti vertybes (socialinę atsakomybę, vientisumą, teisingumą, pasitikėjimą, solidarumą, ir taip toliau), nes viešasis administravimas paveldėtas iš sovietinės sistemos, o sovietmečiu administracinė etika rėmėsi ne visuomenės interesais, bet komunistų partijos ideologija.

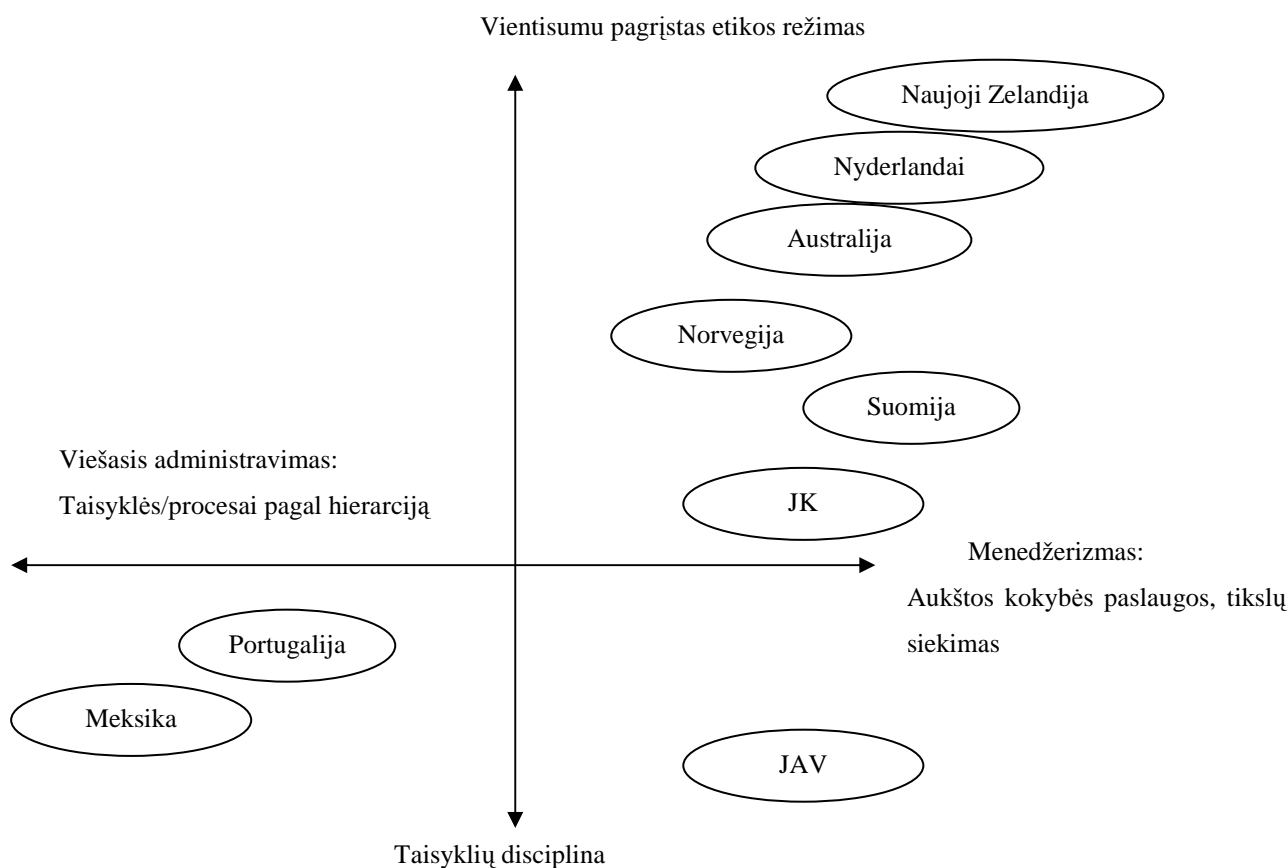
Reikia pažymėti, kad egzistuoja tam tikros kliūtys etikos infrastruktūros diegimo procese:

- dalykinė etika, kaip akademinė disciplina, nėra pakankamai vertinama;
- socialiniai mokslai nevertinami kaip įrankiai, kurie nustato žmogaus elgesį, kad pastarieji nešėtų naudą organizacijai;
- bendri švietimo sistemos defektai neigiamai veikia etikos mokymą;
- neegzistuoja akademinų mokymo programų dalykinės etikos klausimais³³.

Analizuojant organizacijų etikos infrastruktūros bei naujosios viešosios vadybos sąsajas tikslinga pateikti užsienio šalių pavyzdžius, kurios turi suderintą etikos infrastruktūros bei naujosios viešosios vadybos režimą.

Australija ir Naujoji Zelandija pirmiausia pabrėžia vadybos ir vadovavimo elementus, tuo tarpu JAV daugiau dėmesio skiriama kontrolei ir sankcijoms už pažeidimus. Nors ir administracinės ir politinės sistemos skiriasi, tačiau supratimas, kas yra tinkamas ir geras elgesys visuomeniniame sektoriuje, daugelyje šalių sutampa (Australijoje, Meksikoje, JAV, Suomijoje ir kt.).

Užsienio šalys, kurios turi suderintą etikos infrastruktūros bei naujosios viešosios vadybos režimą pateikiama 12 paveiksle.



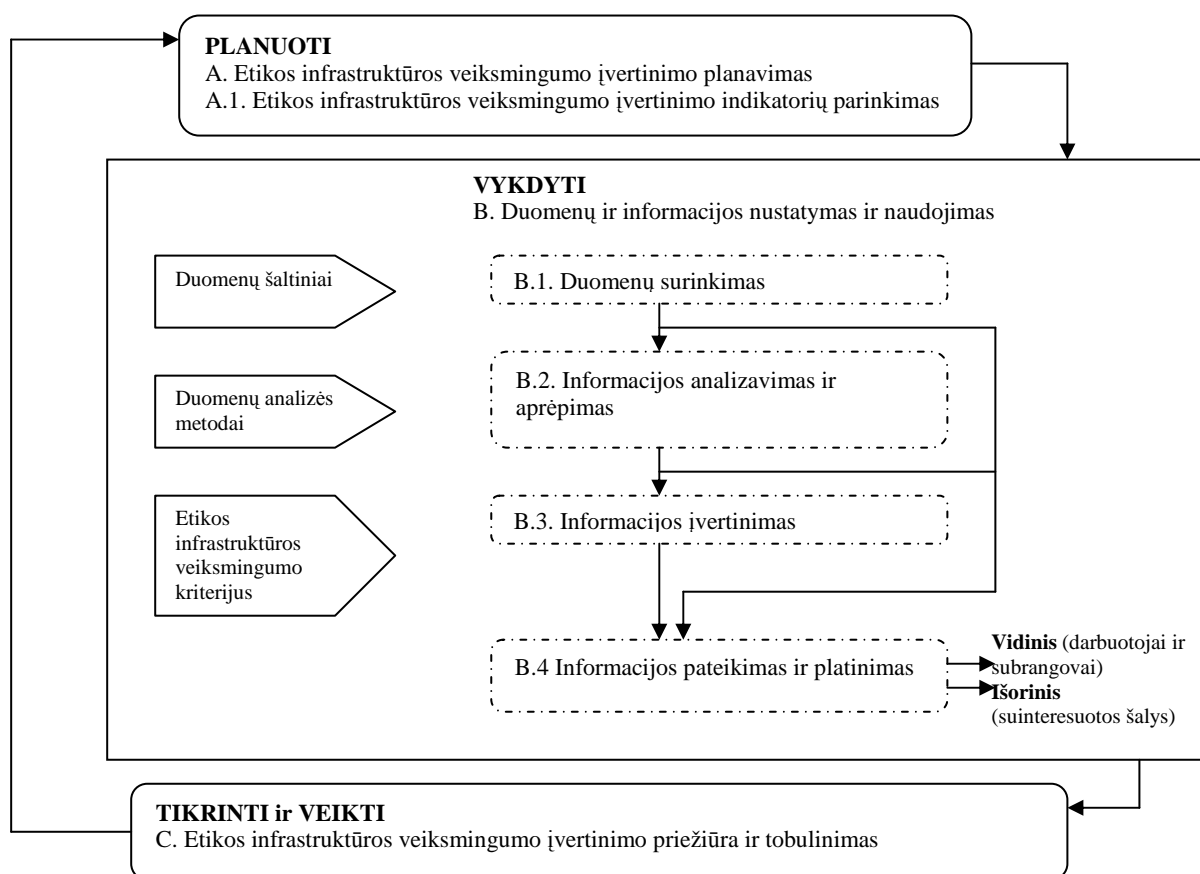
Šaltinis: Managing government ethics. Public Management Service. 2006. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics/index.htm> žiūrėta 2010 m. liepos 10 d.

12 pav. Užsienio šalys, kurios turi suderintą etikos infrastruktūros bei naujosios viešosios vadybos režimą

³³ Vasiljevienė N., Vasiljevas A. Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case // EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies) Business and Organization Ethics Network (BON), Jvaskylė, 2006, Vol. 11, No. 2, p.34 – 41 ISSN 1239-2685.

Kadangi valstybės tarnybos etika yra taikomoji etika, neišvengiamai čia susiduriama su vertybėmis, kurios laikomos būdingomis tam tikrai kultūrai. Tai paaiškintų, kodėl neatliekama kokia nors tarptautinė etikos ir elgesio analizė. Pavyzdžiui, tai, kas kai kuriose šalyse laikoma nepotizmu, favoritizmu ir įvertinimo pagal sugebėjimus principo pažeidimu, kitose traktuojama kaip „pagalba saviškiams“. Viename kontekste dovanojimas ir dovanų priėmimas yra įprastas tvarkant verslo reikalus, tačiau kitame kontekste dėl jų gali iškilti nemažai prieštaravimų. Be to, įvairių šalių skirtumus taip pat lemia ir kiti veiksniai, tokie kaip ekonominio išsivystymo lygis bei demokratijos branda³⁴.

Organizacijoje diegiama integruota vadybos sistema (apimanti kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos, socialinės atsakomybės vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe bei kitas vadybos sistemas), atitinkančios tarptautinių standartų reikalavimus, įvardijama, kaip viena iš alternatyvių priemonių, padedančių lengviau integruoti etikos infrastruktūrą ir vadybos sistemą.



Šaltinis: modifikuota autorės pagal Pivoras T. 2001, p. 55

13 pav. Etikos infrastruktūros veiksmingumo įvertinimo priežiūra ir tobulinimas

Taigi, organizacijos vadovybės sprendimai ir veiksmai glaudžiai susiję su jos procesų poveikiu. Vadovybės išpareigojimas įgyvendinti etikos infrastruktūros priemones yra esminis. Organizacijos

³⁴ Ethics in the Public Service – Current Issues and Practice, OECD Public Management Service, Public Management Occasional Papers No. 14, Paris, 1996, 11-17; 27-44.

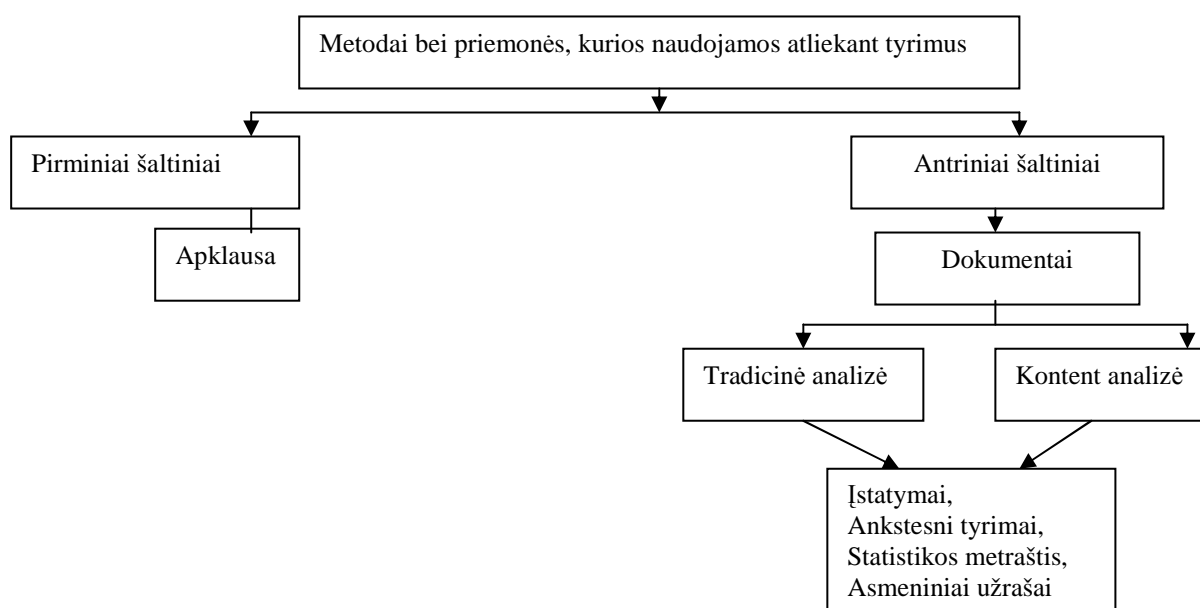
etikos infrastruktūra turi atitikti dydį, vietą, organizacijos tipą, reikmes ir prioritetus. Organizacijos etikos infrastruktūra turi būti pigi ir sudaryti organizacijos reguliarių veiklos funkcijų ir veiksmų dalį.

Apibendrinant organizacijų etikos infrastruktūros teorinius aspektus galima pažymėti, kad organizacijų etiką charakterizuoja elgesio normos, standartai bei formuojamos vertybės tiek verslo įmonėse, tiek viešojo administravimo įstaigose, kurios yra universalios: sąžiningumas, pagarba, atskaitomybė. Organizacijų etikos infrastruktūra gerina organizacijos įvaizdį, stiprina organizacinę kultūrą organizacijos viduje bei, laikui bėgant, kuria tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenės/klientų/partnerių akyse, o tai turi įtakos verslo organizacijos pelningumui bei viešojo administravimo įstaigos paslaugų teikimo kokybei. Organizacijų etikos infrastruktūros pagrindinės funkcijos bei tikslai yra organizacijų darbuotojams nustatyti bei visuomenei/klientams/partneriams pademonstruoti organizacijų vertybines nuostatas, atsakingo elgesio kriterijus.

2. VERSLO IR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ETIKOS INFRASTRUKTŪROS Palyginamosios analizės tyrimo metodologija ir organizavimas

Analizuojant verslo ir viešojo administravimo etikos infrastruktūros aspektus tikslinga pateikti naudojamus tyrimo metodus bei pasirinkti labiausiai tinkantį analizuojamai problematikai įvertinti. Taigi, metodika - sąvoka, kuri charakterizuoja techninių priemonių (būdų), susietų su metodu, visumą, įskaitant atskiras operacijas, jų nuoseklumą ir tarpusavio ryšį³⁵. Nors yra nemažai įvairių metodų bei priemonių, kurios naudojamos atliekant tyrimus, tačiau toliau akcentuojami tik tie tyrimo metodai, kurie naudojami analizuojant verslo ir viešojo administravimo etikos infrastruktūros aspektus.

Tyrimo metodai pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Metodai, kurie naudojami atliekant tyrimą

Apklausa - tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikus anketą. „Susisteminta“ reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kad matematiniais statistiniais metodais būtų galima įvertinti jų patikimumą. Galima išskirti tokius pagrindinius anketos lapo reikalavimus: patraukli išvaizda, klausimai ir atsakymai pateikiami skirtingais šriftais, atsakymų variantai pateikiami viename puslapyje, patogi ir tinkama duomenų apdorojimui. Apklausa gali būti dviejų tipų: struktūrizuota arba nestructūrizuota. Struktūrizuota apklausa atliekama pagal iš anksto parengtą klausimyną. Tuo tarpu nestructūrizuota apklausa vyksta laisva forma, todėl apklausos duomenys labai įvairūs, juos sunkiau apdoroti kiekybiniais metodais.

³⁵ Martišius V. (1999). Psichologijos metodai. Vilnius. Egalda.

Dokumentų analizės metodai įvairūs, tačiau išskiriami du pagrindiniai: *tradicinis* ir *formalizuotas kiekybinis* (kontent analizė).

Kontent analizės klausimai: *kas kalba? Ką kalba? Kaip kalba (forma)? Kam kalba? Koks to rezultatas?*

Verslo ir viešojo administravimo etikos infrastruktūros palyginamasis tyrimas koncentravosi į organizacijos etiką reglamentuojančių dokumentų tekstų turinio analizę.

Užrašytos informacijos turinys yra klasifikuojamas pagal iš anksto apibrėžtas kategorijas – analizės vienetus. Tokiu vienetu gali būti simboliai, žodžiai, žodžių grupės, sakiniai ir atskiri straipsniai (tekstai). Taikant kontent analizės metodą, komunikacija tiriama ir analizuojama sistemiškai (atrenkama pagal tam tikrus principus ir taisykles; visi duomenys nagrinėjami pagal tuos pačius principus), objektyviai (subjektyvios tyrėjų nuostatos neturėtų daryti įtakos rezultatams; vis dėlto retai pasiekiamas absoliutus objektyvumas, nes vienetų išskyrimas nevienodas).

Šiame tyrime kontent analizės metodas taikytas TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą sudarančių dokumentų tekstams, aprašyti ir nustatyti pagrindinius retorikos aspektus bei tendencijas. Analizuojant etikos infrastruktūrą sudarančių dokumentų retoriką pasirinkta sekantys dokumentai bei analizės aspektai.

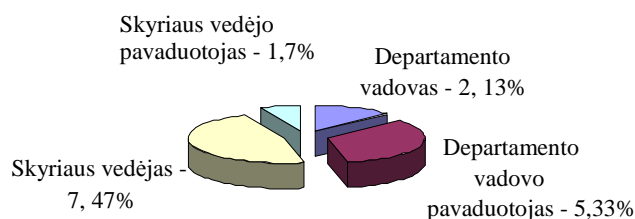
	Kauno miesto savivaldybė	TEO LT
Dokumentas	Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	Etikos kodeksas
Etikos principai ir jų skirstymas; Teisingumo aspektas; Pagarbos žmogui ir valstybei aspektas; Nesavanaudiškumo aspektas; Padorumo aspektas; Nešališkumo aspektas; Atsakomybės aspektas; Viešumo aspektas; Pavyzdingumo aspektas Veiklos etikos veiksmingumo užtikrinimas		
Pagarbos žmogui ir valstybei aspektas	Žodžiai: gerbti (gerb*); laikytis įstatymų (laikyt*), teisės (teis*); nediskriminuoti (nediskrim*), atsakingai (atsaking*)	
Teisingumo aspektas	Žodžiai: teisingas (teising*), nepiktnaudžiauti (nepiktnaudž*), efektyviai (efektyv*),	
Nesavanaudiškumo aspektas	Žodžiai: tarnauti (tarnaut*), nesinaudoti (nesinaud*), neturėti (neturė*), vengti (veng*), nedalyvauti (nedalyvaut*)	
Padorumo aspektas	Žodžiai: nepriekaištingai (nepriekaišt*), būti nepaperkamas (nepaperk*), nepriimti dovanų (nepriimt*), lojalus (lojal*), paslaugus (paslaug*)	
Nešališkumo aspektas	Žodžiai: objektyvus (objektyv*), neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo (nusistat*), teisėtai (teisėt*)	
Atsakomybės aspektas	Žodžiai: atsakyti už savo sprendimus (atsaky*), atsiskaityti už savo veiklą (atsisk*, veikl*).	
Viešumo aspektas	Žodžiai: užtikrinti (užtikr*), viešumas (viešum*), teikti, informacija (inform*)	
Pavyzdingumo aspektas	Žodžiai: nepriekaištingos reputacijos (nepriekaišt*), mandagus, malonus, tolerantiškas (tolerant*), objektyviai ir nešališkai	

Sudaryta autorės

Apklausa metodas taikomas siekiant įvertinti Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūros valdymą, veiksmingumą ir įtaką įstaigos veiklai.

Kadangi organizacijos etikos infrastruktūros valdymas yra aukščiausio lygio vadovų kompetencija bei atsakomybė, todėl darbo autorė išsiuntė anketą elektroniniu paštu Kauno miesto savivaldybės departamentų ir skyrių vadovams (elektroninio pašto adresai skelbiami viešai). Tyrimas vyko 2010 m. rugpjūčio 10 – 16 d. Tyrime dalyvavo 15 Kauno miesto savivaldybės departamentų ir skyrių vadovų bei jų pavaduotojų.

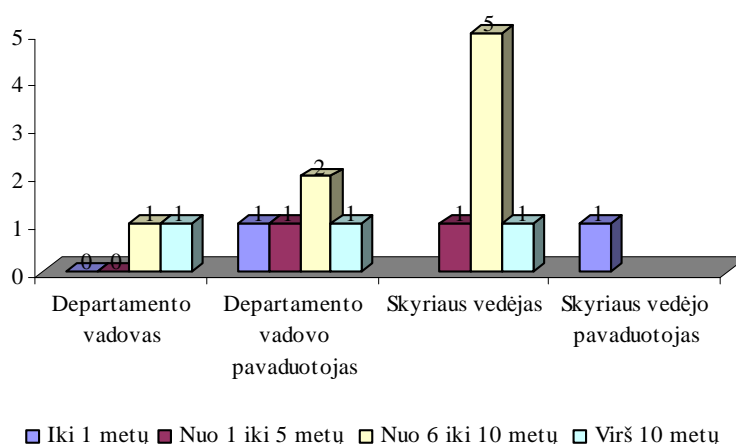
Respondentų pasikirstymas pagal pareigas Kauno miesto savivaldybėje pateikiama 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų pasikirstymas pagal pareigas Kauno miesto savivaldybėje

Taigi, didžioji dauguma respondentų, kurie dalyvavo tyrime užėmė skyriaus vedėjo pareigas ir sudarė 47 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų.

Respondentų pasikirstymas pagal pareigas ir darbo stažą Kauno miesto savivaldybėje pateikiama 16 paveiksle.



16 pav. Respondentų pasikirstymas pagal pareigas ir darbo stažą Kauno miesto savivaldybėje

Taigi, tyrime dalyvavo respondentai, kurių stažas Kauno miesto savivaldybėje buvo nuo 6 iki 10 metų.

Tyrimo objektas: Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūra.

Tyrimo dalykas: Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros sudėtis, teisiniai dokumentai, procedūros veiksmingumas, tobulinimo galimybės.

Tikslas: Atskleisti Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros veiksmingumą įvertinant Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros realizavimo ypatumus (raišką, procedūras, naudas, kryptingumus, sąveikas) ir nustatant Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros tobulinimo galimybes.

Realizuoti tyrimo uždaviniai:

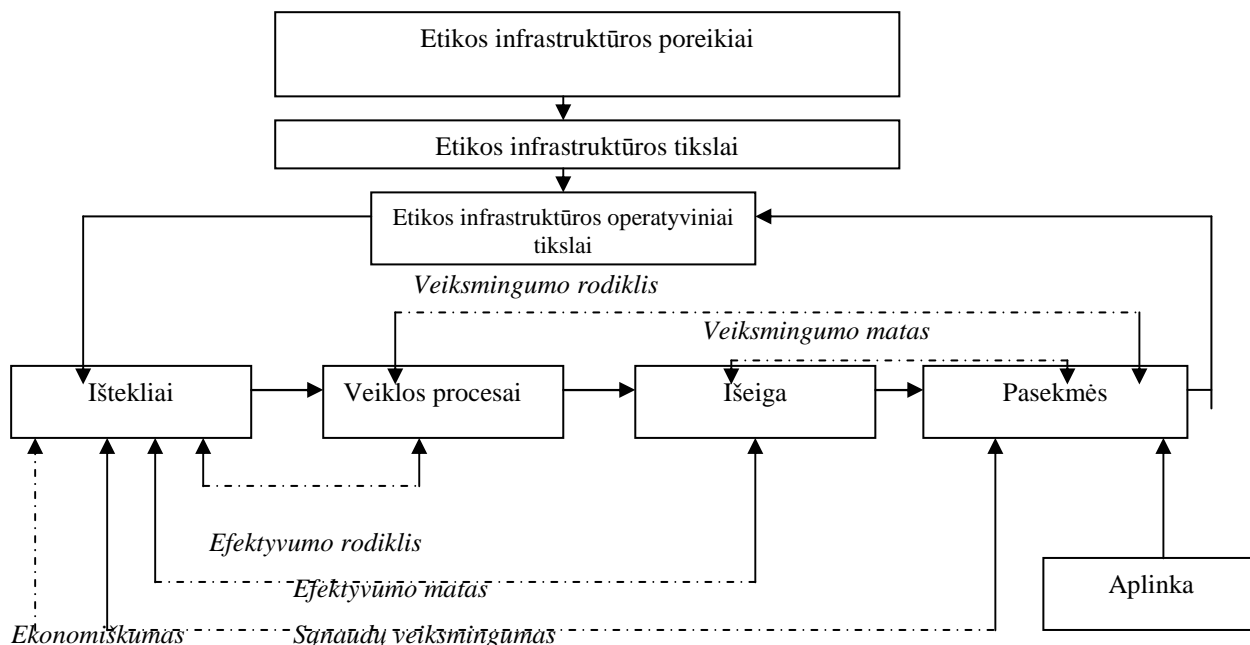
1. Remiantis teorine medžiaga buvo atskleistas Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros realizavimas.

2. Taikant turinio analizės metodą atlikta Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros praktikoje naudojamų dokumentų pavyzdžių bei užpildytų šių dokumentų analizė.

3. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktos išvados apie Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros veiksmingumą ir suformuluotos rekomendacijos, kaip tobulinti Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą įgalinimo, įtraukimo, partnerystės kryptimis.

Tyrimo hipotezė – Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo įstaigos ir TEO LT, kaip privataus sektoriaus įmonės, etikos infrastruktūra ir jos įgyvendinimas iš esmės skiriasi.

Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros vertinimo rodikliai parodyti pateiktoje politikos ciklo schemoje (17 pav.).



Šaltinis: Bouckaert G., 2003. p. 39

17 pav. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros vertinimo ciklas

15 paveiksle matyti, kad svarbus Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros vertinimo kriterijus yra efektyvumas (angl. efficiency). Veiksmingumas yra susijęs su veiklos

pasekmėmis (angl. outcomes). Pagal apibrėžimą veiksmingumas apima laipsnį, kuriuo pasiekiami organizacijos tikslai, veiklos pasekmės klientams ir veiklos kokybę, kuri suprantama kaip klientų pasitenkinimas išeiga.

Lyginamoji Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros analizė:

- teisinė aplinka,
- atskaitomybės mechanizmai,
- taikytini elgesio kodeksai,
- profesionalios socializacijos mechanizmai,
- palankios darbo sąlygos,
- etiką koordinuojančios institucijos,
- aktyvi pilietinė visuomenė.

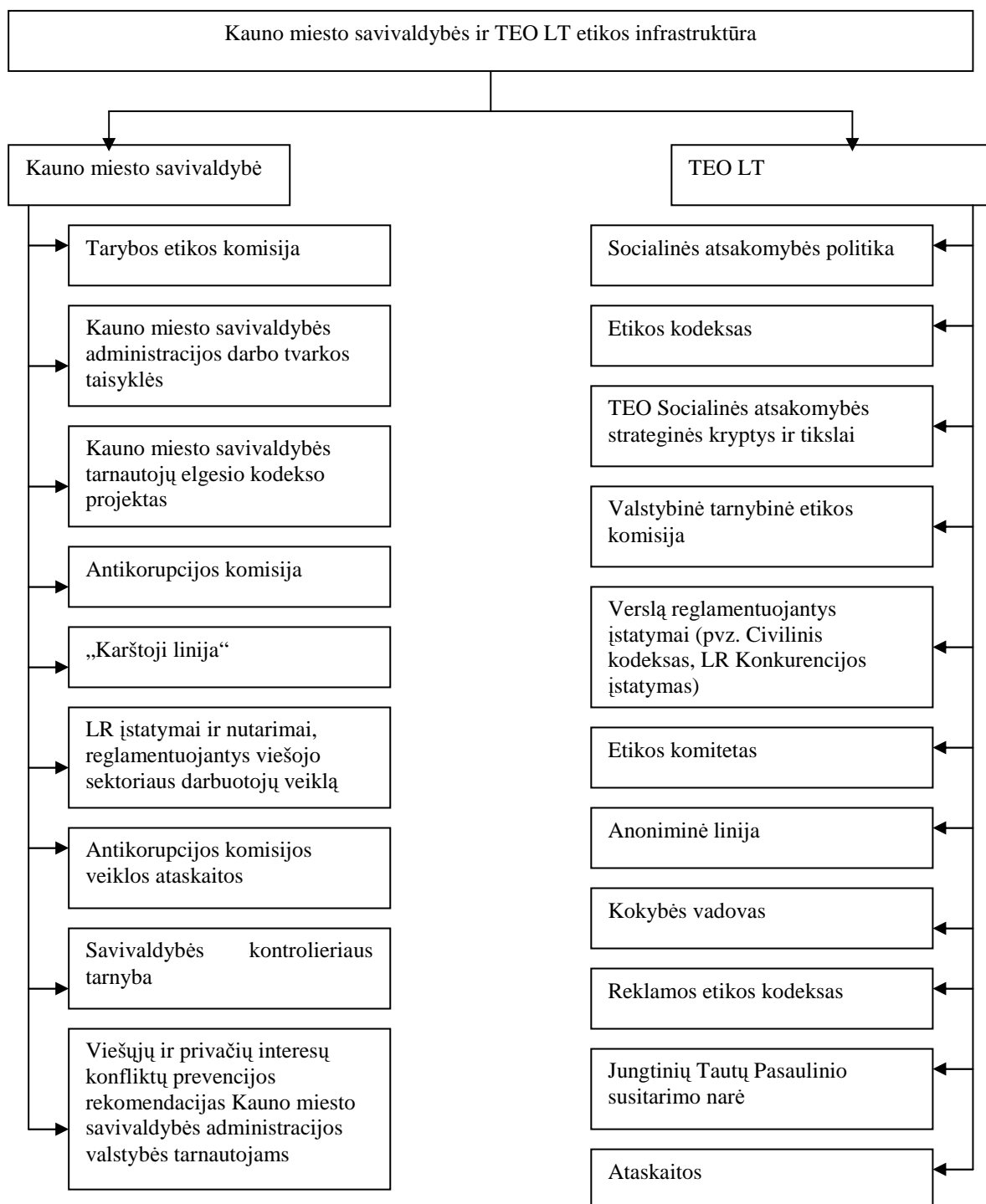
TEO LT, AB įmonių grupė yra didžiausia integruotas telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas gyventojams ir verslui teikianti įmonių grupė Lietuvoje. TEO įmonių grupė yra „TeliaSonera AB (publ)“ įmonių grupės dalis. „TeliaSonera“ teikia telekomunikacijų paslaugas Šiaurės ir Baltijos šalyse, Ispanijoje, sparčiai augančiose Eurazijos, tarp kurių yra Rusija ir Turkija, valstybėse.

TEO vizija – tavo geriausias partneris bendraujant su nuolat kintančiu pasauliu. Pasitelkdami moderniaisiais technologijas, suteikia savo klientams galimybę pasiekti žmones, žinias ir pramogas. TEO misija – kurti vertę akcininkams ir klientams, teikiant profesionalias ir kokybiškas telekomunikacijų, TV ir IT paslaugas. UAB „Lintel“ yra didžiausia pagal verslo apimtį ir moderniausia pagal technologijas bei vadybą kontaktų centro paslaugų teikėja Lietuvoje. Įmonė kasmet atsiliepia į 14 milijonų skambučių. Privatiems klientams „Lintel“ teikia „Informacijos telefonu 118“, „Pagalbos kompiuterių vartotojams telefonu 1518“ paslaugas bei nuotolinio klientų aptarnavimo sprendimus ir telerinkodaros paslaugas verslo klientams. 2009 m. UAB „Lintel“ išmokėjo TEO 4 mln. litų dividendų už 2008 metus.

3. KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS IR TEO LT ETIKOS INFRASTRUKTŪROS PALYGINAMOSIOS ANALIZĖS REZULTATAI

3.1. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros sudėtis

Išanalizavus Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT interneto svetainėse pateikiamą informaciją galima sudaryti etikos infrastruktūrą. Reikia pažymėti, kad nei Kauno miesto savivaldybė, nei TEO LT žemiau pateikiamų organizacijos etikos priemonių nepateikia kaip etikos infrastruktūros, tačiau atsižvelgiant į žemiau pateikiamų priemonių funkcijas tai galima įvardinti kaip etikos infrastruktūrą.



18 pav. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūra (sudaryta autorės)

Sudarius Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros schemą matyti, kad viešojo sektoriaus organizacijos TEO LT etikos infrastruktūra turi daugiau sudedamųjų dalių, tačiau reikia pažymėti, kad verslo organizacijos TEO LT etikos infrastruktūrą daugiausia sudaro organizacijos bei LR įstatymų leidžiamosios valdžios paruošti bei patvirtinti dokumentai, tuo tarpu Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūroje dominuoja komisijos bei užfiksuoto neatsakingo elgesio pranešimui skirta „karštoji linija“. Taip pat pažymėtina, kad Kauno miesto savivaldybėje 2005 metais parengtas Kauno miesto savivaldybės tarnautojų elgesio kodekso projektas, kuris iki šiol yra nepatvirtintas.

Analizuojant Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūrą tikslinga pateikti kiekvienos organizacijos deklaruojamas vertybes.

Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT deklaruojamos vertybės pateikiamos 5 lentelėje.

5 lentelė. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT deklaruojamos vertybės

Kauno miesto savivaldybė	TEO LT
Atvirumas	Atvirumas
Viešumas, skaidrumas	
Atsakingumas	Atsakingumas
	Veiklumas
	Bendradarbiavimas
Atskaitomybė	Atskaitomybė
Efektyvumas	Efektyvumas
Pagarba žmogui	Pagarba žmogui
Sąžiningumas	Sąžiningumas
Konfidencialumas	Konfidencialumas

Sudaryta autorės

Nurodant principus, kurie svarbūs Kauno miesto savivaldybės tarnautojų veikloje, kodeksu pakartojami LR valstybės tarnybos įstatyme nustatyti etikos principai: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas. Taip pat nurodomi šie principai: sąžiningumas, skaidrumas, teisėtumas, konfidencialumas, tarnavimas visuomenės interesams, nepiktnaudžiavimas pareigomis, solidarumas, profesinės kvalifikacijos kėlimas, nepriklausomumas ir kt. Visuomeniškumas, bendradarbiavimas su bendruomenėmis yra viena iš prioritetinių bendrovės TEO LT socialinės atsakomybės politikos sričių.

Taigi, Kauno miesto savivaldybės darbuotojai vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucijoje³⁶, Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatyme³⁷, Lietuvos Respublikos

³⁶ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014.

³⁷ Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas // Valstybės žinios, 2002, Nr.57-2297.

viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatyme³⁸, Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklėmis³⁹, Lietuvos Respublikos darbo kodekse⁴⁰, kituose teisės aktuose nurodytomis ir bendromis moralės normomis. Tuo tarpu TEO LT pagrindinės vertybės susijusios su verslo plėtra, darbuotojų kompetencija, bendradarbiavimo su klientais bei kolegomis užtikrinimas.

3.2. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros palyginamosios analizės rezultatai

Šioje darbo dalyje darbo autorė siekė atsakyti į sekančius klausimus:

Klausimas	Apibūdinimas
klausimų/sričių, susijusių su darbuotojų atsakomybe identifikavimas organizacijoje	Kaip organizacijos strategijoje, misijoje ar vizijoje apibrėžtas siekis įgyvendinti darbuotojų atsakomybės principus, kaip darbuotojų atsakomybės aspektai atsispindi priimančias sprendimus?
Suinteresuotų grupių įtraukimas/dialogas	Ar konsultuojamasi su suinteresuotomis grupėmis? Kaip tai vyksta ir kaip dialogo rezultatai integruojami į organizacijos sprendimus?
Darbuotojų atsakomybės strateginių kryptų, veiksmų plano, veiklos atlikimo rodiklių apibrėžimas	Kaip siekiama ir kaip vertinama pažanga darbuotojų atsakomybės srityje?
Darbuotojų veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas	Kokie veiksmai buvo ar yra įgyvendinami? Ar vykdomas šių veiksmų atlikimo priežiūra? Ar buvo pasiekti planuoti rezultatai?
Atskaitomybė apie veiklos efektyvumą bei darbuotojų atsakomybę	Kaip organizacija atsiskaito apie veiklos efektyvumą?

Sudaryta autorės

Analizuojant Kauno miesto savivaldybės bei TEO LT teisinę bazę, kuri užtikrina etikos infrastruktūros funkcionavimą, reikia pažymėti, kad Kauno miesto savivaldybė, išskyrus Lietuvos Respublikos įstatymų bei nutarimų, nėra pasitvirtinusi savo įstaigos Etikos o. kodeksas Kauno miesto savivaldybės Etikos kodeksas parengtas 2005 metais, bet iki šiol nepatvirtintas. Tačiau kaip vieną iš pagrindinių etikos normas reglamentuojančių teisės aktų, Kauno miesto savivaldybė nurodo LR Vyriausybės nutarimą „Dėl Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“. Tuo tarpu TEO LT egzistuoja generalinio direktoriaus patvirtintas Etikos kodeksas, kuriuo privalo vadovautis visi įmonės darbuotojai. Kauno miesto savivaldybės Etikos kodekso projekto apimtis 7 psl., susidedantis iš 9 skyrių. TEO LT Etikos kodeksas susideda iš 4 skyrių.

Analizuojant Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros patvirtintus ir galiojančius teisinius dokumentus galima pateikti sekančius teisės aktus.

³⁸ Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas // Valstybės žinios, 1997, Nr. 67-1659 ; 2000, Nr. 18-431.

³⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002, Nr. 65-2656.

⁴⁰ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.

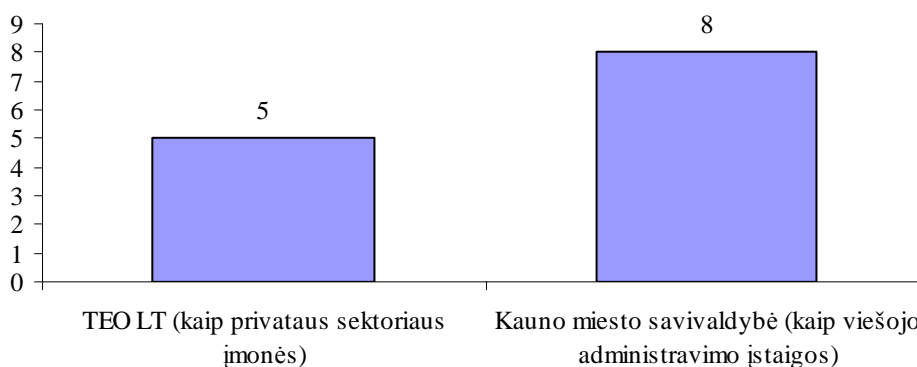
6 lentelė. Kauno miesto savivaldybės bei TEO LT patvirtinti ir galiojantys teisės aktai, kuriais siekiama užtikrinti profesinę etiką

Eil. Nr.	Pavadinimas	Statusas
<i>Kauno miesto savivaldybės patvirtinti ir galiojantys teisės aktai, kuriais siekiama užtikrinti profesinę etiką</i>		
1.	Kauno miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės	Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2003 m. gegužės 19 d. įsakymas Nr. A - 514
2.	Kauno miesto savivaldybės 2009–2011 metų korupcijos prevencijos programa	Kauno miesto savivaldybės tarybos 2009 m. vasario 5 d. sprendimas Nr. T-59
3.	Viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencijos rekomendacijos Kauno miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams (konfidencialu)	Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 m. rugpjūčio 19 d. įsakymas Nr. A-3342
<i>TEO LT patvirtinti ir galiojantys teisės aktai, kuriais siekiama užtikrinti profesinę etiką</i>		
1.	TEO LT, AB Socialinės atsakomybės politika	TEO LT generalinio direktoriaus įsakymas
2.	Etikos kodeksas	TEO LT generalinio direktoriaus įsakymas
3.	TEO Socialinės atsakomybės strateginės kryptys ir tikslai	TEO LT generalinio direktoriaus įsakymas
4.	Kokybės vadovas (neskelbiama)	TEO LT generalinio direktoriaus įsakymas
5.	Socialinės partnerystės strategija	TEO LT generalinio direktoriaus įsakymas

Sudaryta autorės

Siekiant nustatyti etikos normų kokybinę charakteristiką toliau pateikiami etikos principų palyginamosios analizės aspektai.

19 paveiksle pateikiama etikos principų kiekybinis palyginimas viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose.



19 pav. Etikos principų kiekybinis palyginimas viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose

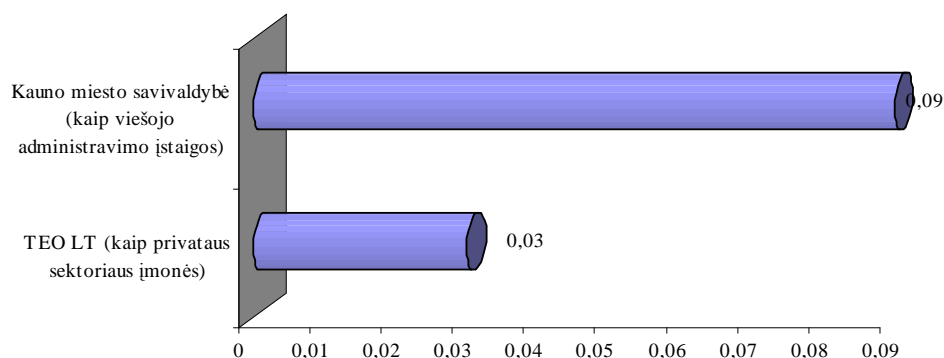
7 lentelėje pateikiamas pagarbos žmogui ir valstybei principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas.

7 lentelė. Pagarbos žmogui ir valstybei principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Pagarbos žmogui ir valstybei principas	
1. gerbti žmogų, jo teises ir laisves, valstybę, jos institucijas ir įstaigas, laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų, kitų teisės aktų, teismų sprendimų reikalavimų, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų vidaus tvarkos taisyklių; 2. elgtis taip, kad visuomenė pasitikėtų viešuoju administravimu ir valstybės tarnautojais; 3. tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku vykdyti pavedamas užduotis, laikydamasis įstatymų, kitų teisės aktų reikalavimų ir valstybės tarnautojų etikos principų; 4. vykdyti savo pareigas, vadovaudamasis valstybės valdžios institucijų suformuotais tikslais ir kryptimis. Valstybės tarnautojas privalo elgtis politiškai neutraliai, nežlugdyti valstybės valdžios institucijų sprendimų ar veiksmų; 5. vykdyti savo pareigas rūpestingai ir atsakingai, atsižvelgdamas į visuomenės interesus.	1. nepažeisti LR įstatymų ir kitų teisės aktų, neignoruoti žmogaus teisių, o susidūrus su kitų asmenų vykdomais teisės pažeidimais padaryti viską, kas būtina, kad šie būtų nutraukti; 2. kalba, veiksmais ar siūlomais sprendimais nediskriminuoti atskirų asmenų ar visuomenės grupių dėl lyties, seksualinės orientacijos, amžiaus, rasės, religijos, odos spalvos, tautybės, šeiminės padėties ir imtis teisėtų priemonių pastebėjus diskriminacijai stabdyti; 3. elgtis mandagiai, geranoriškai ir pakančiai, nepaisant asmens savybių, turinės ar visuomeninės padėties, pažiūrų.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad viešojo administravimo subjektams ir TEO LT darbuotojams nustatytas pagarbos žmogui ir valstybei principas akcentuoja pagarbos konstitucijai ir įstatymams, rūpestingas ir atsakingas pareigų atlikimas, nuoširdumas, efektyvumas, sąžiningumas, o viešojo administravimo subjektams ir politinio neutralumo bei lojalumas valdžiai aspektai. Atlikus kiekybinę duomenų analizę, išryškėjo skirtingos savybės ir jų deriniai, priskiriami moterims ir vyrams. Apibendrinus galima teigti, moteris yra (ir turi būti) seksualesnė, gražesnė ir “kietesnė” už vyrą, tačiau mažiau savarankiška

20 paveikslas atspindi pagarbos žmogui ir valstybei principo reikšminių žodžių (gerbti (gerb*); laikytis įstatymų (laikyt*), teisės (teis*); nediskriminuoti (nediskrim*), atsakingai (atsaking*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,09 ir 0,03).



20 pav. Pagarbos žmogui ir valstybei principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

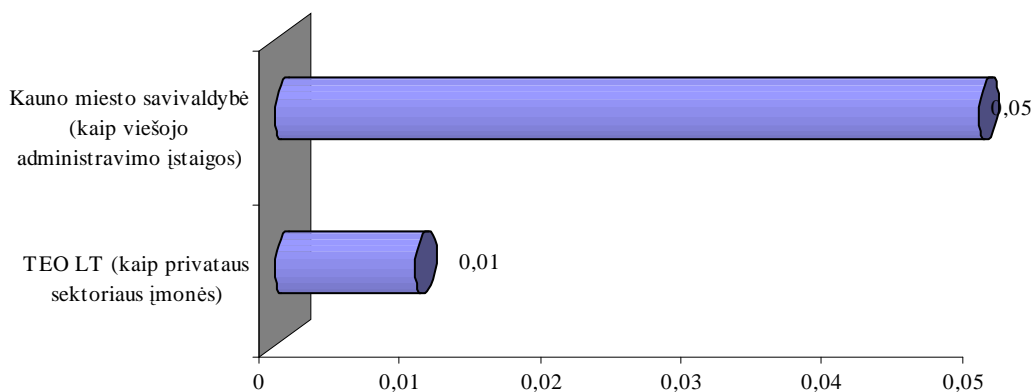
Teisingumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Teisingumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Teisingumo principas	
1. vienodai tarnauti visiems žmonėms, nepaisydamas tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų ir politinių pažiūrų; 2. būti teisingas nagrinėdamas prašymus, skundus, pareiškimus, nepiktnaudžiauti jam suteiktomis galiomis; 3. naudoti savo tarnybos valandas efektyviai ir tik tarnybos tikslams.	1. tesėti duotus pažadus; 2. siekti žodžio ir veiksmo vienybės; 3. elgtis sąžiningai, garbingai, nežeminant Bendrovės, savęs, savo kolegų; 4. nenaudoti darbo laiko savo poreikiams tenkinti..

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad teisingumo principas viešojo administravimo tarnautojams akcentuoja vienodą piliečių traktavimą, nepiktnaudžiavimą galiomis ir valdžia, efektyvų ir tik pagal paskirtį savo darbo laiko naudojimą, tuo tarpu TEO LT Etikos kodekso normos akcentuoja sąžiningumą, žodžio tesėjimą, efektyvų ir tik pagal paskirtį savo darbo laiko naudojimą.

21 paveikslas atspindi teisingumo principo reikšminių žodžių (teisingas (teising*), nepiktnaudžiauti (nepiktnaudž*), efektyviai (efektyv*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,05 ir 0,01).



21 pav. Teisingumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

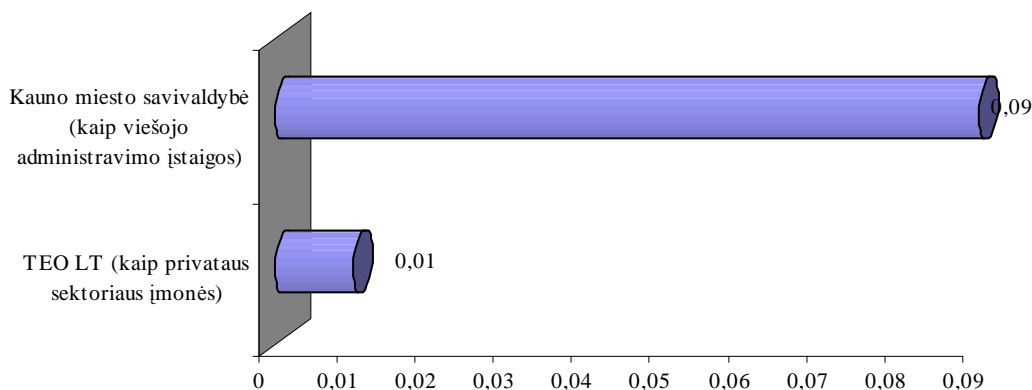
Nesavanaudiškumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė. Nesavanaudiškumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Nesavanaudiškumo principas	
1. tarnauti visuomenės interesams; 2. nesinaudoti valstybės ar savivaldybės nuosavybe ne tarnybinei veiklai, taip pat nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai; 3. neturėti asmeninių interesų ir nesiekti naudoti sau, savo šeimai, artimiesiems ar draugams, vykdydamas savo tarnybines pareigas; 4. vadovautis savo veikloje visuomenės viešaisiais interesais, įstatymų nustatyta tvarka ir priemonėmis vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto; 5. nesinaudoti savo tarnybine padėtimi ir nereikalauti kitų valstybės tarnautojų pagalbos siekdamas naudoti sau, savo šeimai, artimiesiems ar draugams.	1. nenaudoti bendrovės teikiamų darbo priemonių, finansinių ir materialinių išteklių savo ir artimų asmenų poreikiams tenkinti; 2. nesiimti apgaulės, sukčiavimo; 3. nedalyvauti neteisėtoje, negarbingoje veikloje.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad nesavanaudiškumo principas viešojo administravimo tarnautojams akcentuoja visuomenės intereso paaisymą, nesinaudojimą tarnybine padėtimi, o TEO LT Etikos kodeksas pabrėžia nesinaudojimą tarnybine padėtimi nuostatas bei sąžiningos veiklos aspektus.

22 paveikslas atspindi nesavanaudiškumo principo reikšminių žodžių (tarnauti (tarnaut*), nesinaudoti (nesinaud*), neturėti (neturė*), vengti (veng*), nedalyvauti (nedalyvaut*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,09 ir 0,01).



22 pav. Nesavanaudiškumo principo reikšminių žodžių dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

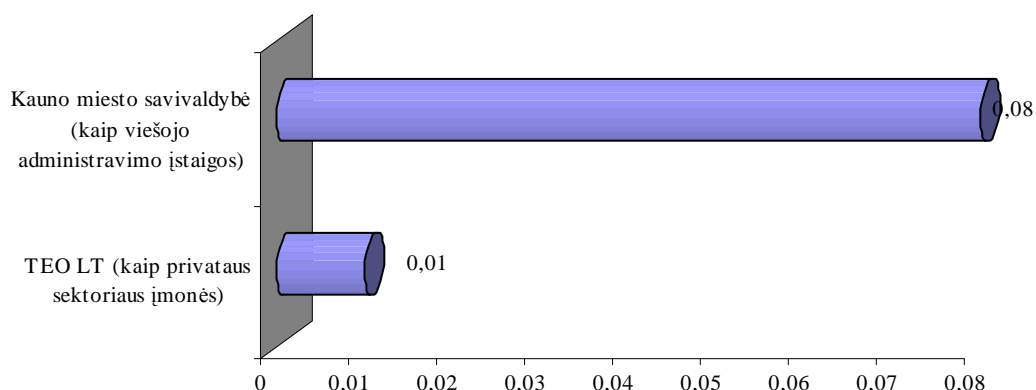
Padorumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. Padorumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Padorumo principas	
1. elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkamas, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, jeigu tai gali sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą; 2. būti lojalus ir paslaugus visuomenei, kuriai tarnauja, taip pat savo vadovybei, kolegoms ir pavaldiniams; 3. naudotis jam suteiktomis galiomis apginti visuomenės interesus nuo pažeidimų.	Vykdydami savo pareigas Bendrovės darbuotojai negali priimti dovanų, pinigų ar neatlygintų paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų. Šis draudimas netaikomas, kai siūlomi tik simboliniai dėmesio ir pagarbos išraiškos ženklai – mažaverčiai suvenyrai, daiktai, susiję su veiklos reklama, gėlės ir kitos dovanos, kurios negali įtakoti jas gaunančiojo sprendimų.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad padorumas viešojo administravimo tarnautojams reikalauja nepriekaištingos reputacijos, nepaperkamumo, lojalumo ir paslaugumo santykiuose su piliečiais, vadovybe, kolegomis ir pavaldiniais. TEO LT Etikos kodeksas akcentuoja nepaperkamumo nuostatas.

23 paveikslas atspindi padorumo principo reikšminių žodžių (nepriekaištingai (nepriekaišt*), būti nepaperkamas (nepaperk*), nepriimti dovanų (nepriimt*), lojalus (lojal*), paslaugus (paslaug*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,08 ir 0,01).



23 pav. Padorumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

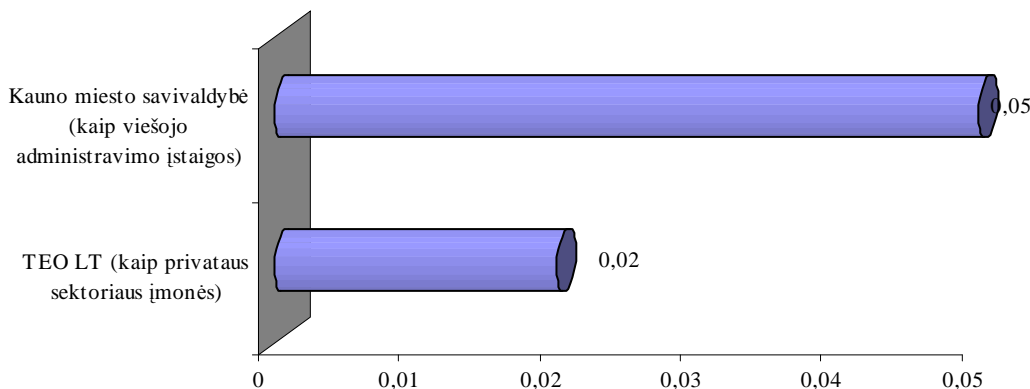
Nešališkumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė. Nešališkumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Nešališkumo principas	
1. būti objektyvus ir neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo, priimdamas sprendimus; 2. elgtis nešališkai, skirdamas tinkamą dėmesį žmonių teisėms, vykdydamas savo pareigas; 3. elgtis teisėtai ir savo įgaliojimus naudoti nešališkai priimdamas sprendimus; 4. nesinaudoti kitų žmonių klaidomis ar nežinojimu; 5. išklausti ir pateikti tokią informaciją, kuri padėtų asmeniui priimti tinkamiausią sprendimą.	1. savo veikloje būti objektyviu, priimti sprendimus vadovaujantis aiškiais vertinimo kriterijais, vengiant asmeniškumo, emocijų, atsižvelgiant į oponentų, taip pat ekspertų nuomonę bei kitus objektyvius veiksnius; 2. darbinėje veikloje žmones vertinti atsižvelgiant į jų kompetenciją, įgūdžius ir pasiekimus; 3. vertinti veiklumą, iniciatyvumą, bendradarbiavimą ir atvirumą.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad nešališkumo principas akcentuoja teisėtą veiklą, dėmesingumą kitų teisėms, pareigoms bei teisėtiems interesams, nepiknaudžiavimą kito asmens klaidomis ar nežinojimu. TEO LT Etikos kodeksas įpareigoja vertinti veiklumą, iniciatyvumą, bendradarbiavimą ir atvirumą.

24 paveikslas atspindi nešališkumo principo reikšminių žodžių (objektyvus (objektyv*), neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo (nusistat*), teisėtai (teisėt*), vertinti (vertint*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,05 ir 0,02).



24 pav. Nešališkumo principo reikšminių žodžių dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

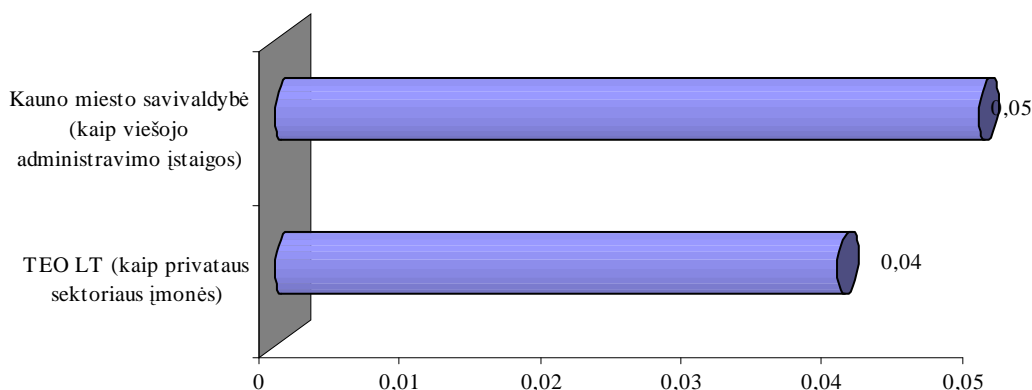
Atsakomybės principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė. Atsakomybės principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Atsakomybės principas	
1. asmeniškai atsakyti už savo sprendimus; 2. įstaigos vadovo reikalavimu atsiskaityti už savo veiklą; 3. atsakyti už jo naudojamos informacijos, dokumentų tinkamą naudojimą ir konfidencialumą.	1. savo profesinę veiklą grįsti asmenine atsakomybe už sprendimų ar veiklos rezultatų pasekmes, galimą naudą bei žalą, trumpalaikius ir ilgalaikius padarinius; 2. priiinti atsakomybę už savo veiklą, nesidangstant komandiniais sprendimais; 3. suvokti Bendrovės įsipareigojimus akcininkams, klientams, darbuotojams, verslo partneriams.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad atsakomybė viešajame administravime siejama su atsiskaitymu hierarchinei vadovybei. Verslo sektoriuje atsakomybė siejama su įsipareigojimais akcininkams, klientams, darbuotojams, verslo partneriams, kuri privalo būti asmeninė, nesidangstant komandiniais sprendimais.

25 paveikslas atspindi atsakomybės principo reikšminių žodžių (atsakyti už savo sprendimus (atsak*), atsiskaityti už savo veiklą (atsisk*, veikl*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,05 ir 0,04).



25 pav. Atsakomybės principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

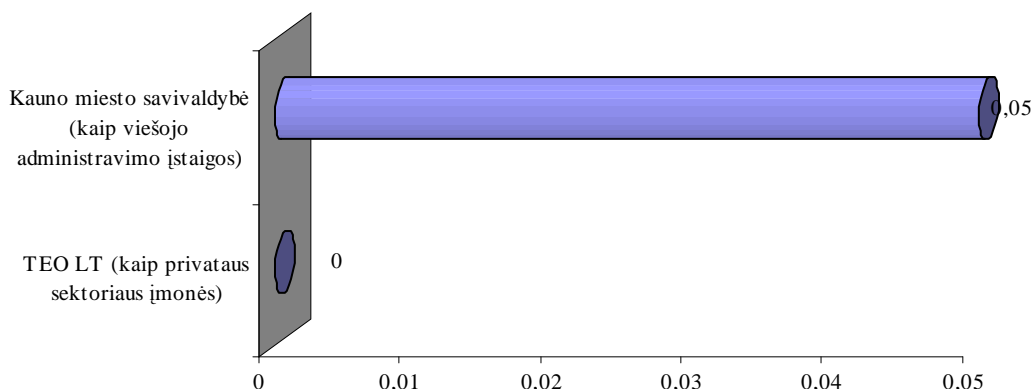
Viešumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Viešumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Viešumo principas	
1. užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų priėmimo motyvus; 2. teisės aktų nustatyta tvarka teikti reikiamą informaciją kitiems valstybės tarnautojams ir visuomenei. Informacija ribojama tik tada, kai būtina apsaugoti visuomenės interesus arba kai šitai reglamentuoja teisės aktai; 3. teisės aktų nustatyta tvarka teikti oficialią informaciją, kuri nėra ribojama ar konfidenciali.	Nereglamentuota

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad viešumo principas viešajame administravime siejasi su disponavimu tarnybine informacija, tuo tarpu TEO LT Etikos kodekse nustatyti tik konfidencialios informacijos kriterijai bei disponavimo šia informacija ypatumai.

26 paveikslas atspindi viešumo principo reikšminių žodžių (užtikrinti (užtikr*), viešumas (viešum*), teikti, informacija (inform*)) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,05 ir 0,00).



26 pav. Viešumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

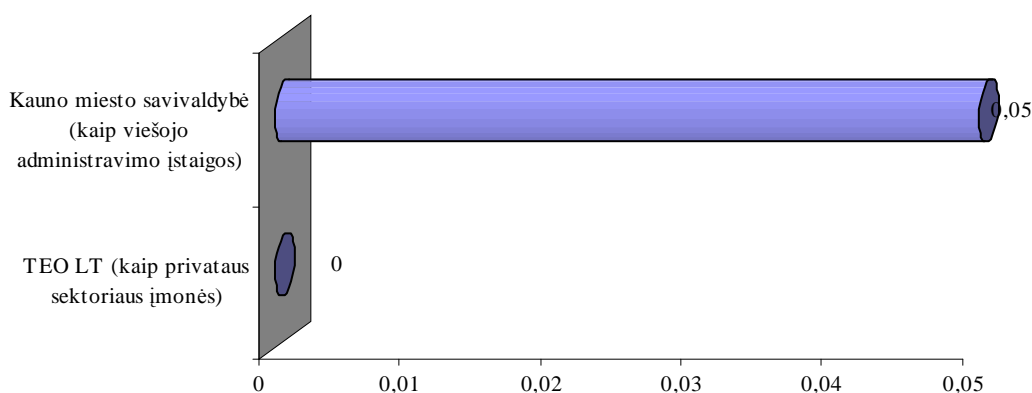
Pavyzdingumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. Pavyzdingumo principo viešojo administravimo bei verslo (TEO LT) teisės aktuose palyginimas

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Pavyzdingumo principas	
1. būti nepriekaištingos reputacijos, gebėti deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulintis; 2. būti mandagus, malonus, paslaugus ir tvarkingas; 3. savo pareigas atlikti laiku, efektyviai, atidžiai ir profesionaliai; 4. būti tolerantiškas, pagarbiai elgtis su kitais valstybės tarnautojais, kitais žmonėmis; 5. visose situacijose veikti profesionaliai ir humaniškai, teikti tą informaciją, pagalbą ar paslaugą, kuri yra būtina, bet kartu gebėti teisingai ir taktiškai atmesti neteisėtus prašymus; 6. suteikti žmonėms informaciją apie jų teises, pareigas, galimybes ir galimus padarinius, nedarydamas įtakos žmogaus apsisprendimui ir jo interesams; 7. konfliktinėmis aplinkybėmis elgtis objektyviai ir nešališkai, išklausti abiejų pusių argumentus ir ieškoti objektyviausio sprendimo; 8. pripažinti savo klaidas ir jas taisyti arba siūlyti taisyti.	1. savo išvaizda, kalba ir elgesiu rodyti pavyzdį, laikantis visuotinai pripažintų elgesio taisyklių; 2. nuolat rūpintis Bendrovės įvaizdžiu; 3. būti tiksliu, punctuali, nepiktnaudžiauti alkoholiu, nepriekabiauti, nesikeikti.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad pavyzdingumo reikalavimas kelia valstybės tarnautojui gana aukštus reikalavimus: būti nepriekaištingos reputacijos, tvarkingam, maloniam, paslaugiam, tolerantiškam, humaniškam, taktiškam, gerbiančiam kitus, gebančiam atlikti savo pareigas, nuolatos tobulėti. TEO LT Etikos kodekso prie pavyzdingumo reikalavimų minimas ir Bendrovės įvaizdžio formavimas bei jo puoselėjimas.

27 paveikslas atspindi pavyzdingumo principo reikšminių žodžių (nepriekaištingos reputacijos (nepriekaišt*), mandagus, malonus, tolerantiškas (tolerant*), objektyviai ir nešališkai) dominavimą viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, kurie nusako etikos principus (atitinkamai dažnumai 0,05 ir 0,00).



27 pav. Pavyzdingumo principo reikšminių žodžių dominavimo viešojo administravimo subjektų ir TEO LT (privataus sektoriaus subjekto) dokumentuose, dažnumai (skaičiavimai autorės)

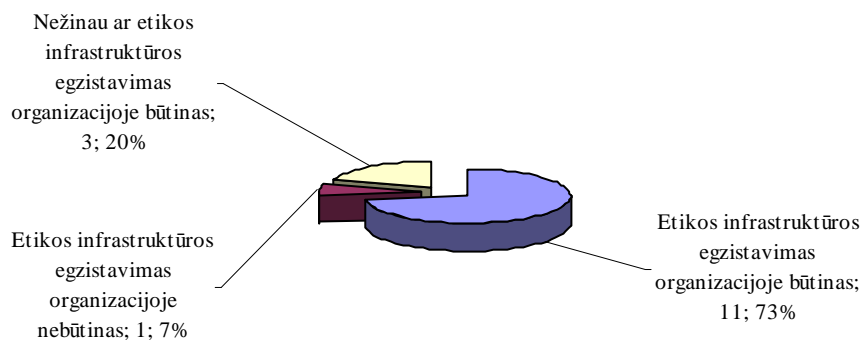
Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės	TEO LT Etikos kodeksas
Atsakomybė	
Jeigu valstybės tarnautojas nesilaiko valstybės tarnautojų etikos veiklos principų, bet kuris asmuo turi teisę pateikti skundą valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje tarnauja skundžiamas valstybės tarnautojas, vadovui (toliau vadinama – vadovas). Vadovas turi apsvarstyti skundą ir nuspręsti, ar reikia pradėti tarnybinį patikrinimą. Skundas, inicijuotas prieš vadovą, pateikiamas svarstyti asmeniui, priėmusiam vadovą į pareigas, kuris turi nuspręsti, ar reikia pradėti tarnybinį patikrinimą.	Jeif darbuotojai sužino apie pažeidimus arba įtaria, jog galėjo būti nesilaikoma Kodekso, jie gali siųsti anoniminę žinutę adresu netylek apie_teo@yahoo.com arba kreiptis patarimo į savo vadovą ir/arba Etikos komitetą. Pažeidus Kodekso nuostatas, gali būti taikomos įvairios nuobaudos, įskaitant ir atleidimą iš darbo.

Kokybinė duomenų analizė atskleidė, kad valstybės tarnautojo atsakomybė už vadovavimąsi taisyklėmis ir įpareigojimas vengti neteisėtų veiksmų ar veiksmų, prieštaraujančių šiems principams. Valstybės tarnautojas, gavęs raštą, kad yra pažeidęs taisykles, turi informuoti aukštesnio lygio pareigūną, kuris priima informaciją ir atitinkamą sprendimą. Taisyklės numato galimybę apskusti pareigūną, nesilaikantį valstybės tarnybos elgesio principų, vadovui ar atsakingai institucijai. Išnaginėjus skundą, priimamas sprendimas ar pradėti tarnybinį patikrinimą. Viešojo administravimo etikos ir TEO LT Etikos kodekso taisyklės numato galimybę taikyti tarnybinę nuobaudą, o TEO LT Etikos kodekse numatyta ir atleidimo iš darbo galimybė.

Apibendrinant kokybinę analizę galima teigti, kad valstybės tarnautojų bei TEO LT darbuotojų pareigų ir teisių santykis yra nevienodas, t.y. valstybės tarnautojams keliami aukšti reikalavimai. Valstybės tarnautojams akcentuojamas lojalumo valdžiai, įstatymų laikymosi, viešumo, hierahinės atsakomybės principai, tuo tarpu TEO LT darbuotojams akcentuojamas asmeninės atsakomybės būtinumas, rūpinimasis bendrovės įvaizdžiu, veiklumo, iniciatyvumo, bendradarbiavimo ir atvirumo vertinimas. Taip pat reikia pažymėti, kad TEO LT Etikos kodeksas reglamentuoja griežtesnę atsakomybę už etikos kodekso normų nesilaikymą.

Analizuojant etikos infrastruktūrą Kauno miesto savivaldybėje, departamentų ir skyrių vadovams buvo pateiktas klausimas ar, Jų nuomone, etikos infrastruktūros egzistavimas organizacijoje būtinas? Tyrimo rezultatai rodo, kad Kauno miesto savivaldybės vadovai suvokia etikos normų svarbą bei etikos infrastruktūros poreikį.

Etikos infrastruktūros poreikio vertinimas pateikiamas 28 paveiksle.



28 pav. Etikos infrastruktūros poreikio vertinimas

Šiame kontekste Kauno miesto savivaldybės tarnautojų buvo klausama ar pakankamai egzistuoja teisės aktų, kurie užtikrina įstaigos veiklos efektyvumą, skaidrumą ir darbuotojų atsakomybę. Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad Kauno miesto savivaldybės tarnautojams egzistuojančių teisės aktų pakanka siekiant užtikrinti įstaigos veiklos efektyvumą, skaidrumą ir darbuotojų atsakomybę į šį klausimą teigiamai atsakė 100 proc. tyrime dalyvavusių respondentų. Kadangi Kauno miesto savivaldybės tarnautojai tvirtino, kad pakankamai egzistuoja teisės aktų, kurie užtikrina įstaigos veiklos efektyvumą, skaidrumą ir darbuotojų atsakomybę, todėl tikslinga juos išsamiau panagrinėti.

Kauno miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės nustato darbo tvarką, tarnybos ir darbo santykius Kauno miesto savivaldybės administracijos kurių nereglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas⁴¹, Valstybės tarnybos įstatymas⁴², Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas⁴³ bei kiti Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir kiti lydimieji teisės aktai. Užtikrinant profesinę etiką taisyklėse 9 skyriuje pateikiama darbuotojų teisės ir pareigos, kurios siejamos su etiniais bei moraliniais ne tik profesiniais, bet ir visuomeniniais principais, pvz. 44.8. punkte nurodyta, kad darbo laiku ir darbo vietoje vartoti alkoholinius gėrimus, toksines ir narkotines medžiagas. 11 skyriuje pateikiama tarnybinių ir drausminių nuobaudų skyrimo tvarka.

Kauno miesto savivaldybės 2009–2011 metų korupcijos prevencijos programa yra skirta korupcijos prevencijai ir sisteminės korupcijos pasireiškimo galimybėms mažinti Kauno miesto savivaldybėje ir jai pavaldžiuose ir jos valdymo sričiai priskirtuose juridiniuose asmenyse. Programa grindžiama korupcijos prevencija, visuomenės ir Kauno miesto savivaldybės darbuotojų antikorpuciniu švietimu ir mokymu, siekiant kompleksiskai šalinti šio neigiamo socialinio reiškimo priežastis. Programa siekiama paskatinti visuomenę reikšti nepakantumą korupcijai, sustiprinti visuomenės paramą korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimui, užtikrinti glaudesnę Kauno

⁴¹ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.

⁴² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.

⁴³ Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas // Valstybės žinios, 2003, Nr. 70-3170.

miesto savivaldybės bendradarbiavimą su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, kitais asmenimis, ginant prigimtines ir kitas bendras žmogaus teises ir laisves.

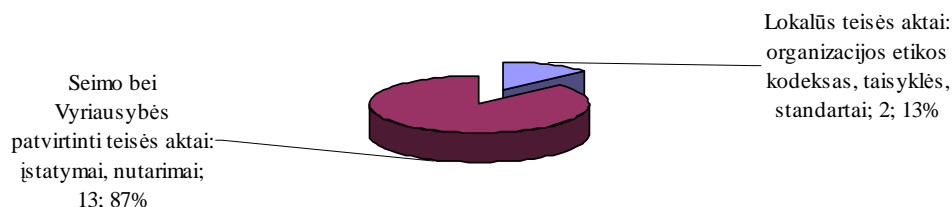
Kauno miesto savivaldybės tarybos Antikorupcijos komisija (toliau – Antikorupcijos komisija) 2008 m. sausio 16 d. išvadoje Nr. 1 „Dėl Kauno miesto savivaldybės korupcijos prevencijos programos iki 2009 metų įgyvendinimo“ nurodė, kad Administracijos direktorius dar iki Kauno miesto savivaldybės korupcijos prevencijos programos patvirtinimo 2007 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. A-2121 nuo 2007 m. rugpjūčio 31 d. panaikino 3 Savivaldybės administracijos Vidaus audito skyriaus vyriausiųjų specialistų etatus (korupcijos prevenciją ir kontrolę Savivaldybės administracijoje vykdė 2 darbuotojai, jie buvo įtraukti į Komisijos sudėtį). Todėl, iš Savivaldybės administracijos atėmus korupcijos prevencijos funkcijas, nebuvo užtikrintas Korupcijos prevencijos įstatymo⁴⁴ 16 straipsnio 2 dalies 1, 2, 5 punktų reikalavimų įgyvendinimas. Savivaldybės administracijos Kanceliarija 2007 m. spalio 29 d. pateikė informaciją apie Savivaldybės korupcijos prevencijos programos įgyvendinimą. Pagal tuo metu aktualius duomenis visiškai ir laiku įgyvendintų priemonių kategorijai galima priskirti tik 1 priemonę – antikorupcinio požiūriu vertinti teisės aktus ar teisės aktų projektus.

Aktualios redakcijos Kauno miesto savivaldybės Korupcijos prevencijos programa ir jos įgyvendinimo priemonių planas buvo patvirtinti Savivaldybės tarybos 2009 m. vasario 5 d. sprendimu Nr. T-59. Iš viso buvo numatyta įgyvendinti 12 naujų ir tęstinių priemonių. Atsižvelgiant į korupcijos prevenciją reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, svarbiausiomis įgyvendintinomis priemonėmis laikytinos – korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas 2009 m. III ketvirtyje; antikorupcinis teisės aktų ir jų projektų vertinimas; informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas valstybės tarnyboje, pateikimas; rekomendacijų dėl galimo viešųjų ir privačių interesų vengimo parengimas ir patvirtinimas. Korupcijos pasireiškimo tikimybė Savivaldybės administracijoje buvo nustatyta socialinio būsto suteikimo srityje. Gautos išvados pateiktos LR Specialiųjų tyrimų tarnybai 2009 m. rugsėjo mėn. Pastebėtiems trūkumams šalinti rengiamas Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas dėl darbo grupės sudarymo, kuri teiks Savivaldybės tarybos sprendimo dėl socialinio būsto nuomos tvarkos aprašo pakeitimus, sieks paprastesnio ir aiškesnio būsto suteikimo procedūros reglamentavimo.

Siekiant galimų viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencijos, Savivaldybės administracijos direktorius 2009 m. rugpjūčio 19 d. įsakymu Nr. A-3342 patvirtino rekomendacijas Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams. Jose numatyta nedalyvauti rengiant, svarstant ar priimant sprendimus, nusišalinti nuo bet kokių klausimų sprendimo, atsiradus aplinkybių, galinčių sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą tarnybinėje veikloje; paaiškėjus, kad valstybės tarnautojas yra įtrauktas į komisiją arba darbo grupę, dalyvavimas kurioje gali sukelti interesų konfliktą, valstybės tarnautojas privalo nedelsdamas raštu informuoti komisijos arba darbo grupės pirmininką ir kita.

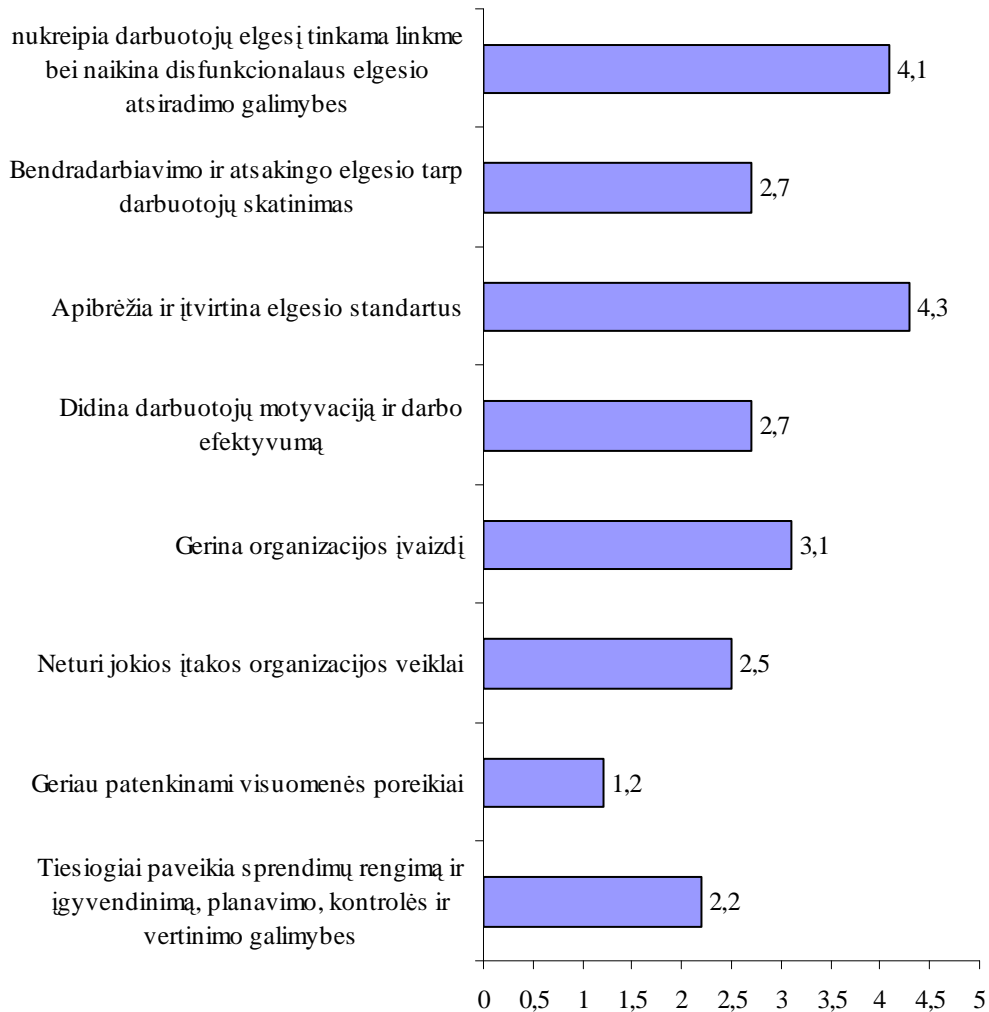
⁴⁴ Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2297.

Kadangi Kauno miesto savivaldybė nėra patvirtinusi etikos kodekso bei kitų lokalių teisės aktų, kurie reglamentuotų darbuotojų atsakomybę, Kauno miesto savivaldybės tarnautojų buvo klausama, kokie teisės aktai turi didžiausią įtaką darbuotojų atsakomybei ir veiklos skaidrumui, atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 29 paveiksle.



29 pav. Teisės aktai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų atsakomybei ir veiklos skaidrumui

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Kauno miesto savivaldybės vadovai nemano, kad organizacijos viduje parengti ir patvirtinti teisės aktai, kurie reglamentuotų savivaldybės darbuotojų veiklą, būtų efektyvūs. Atsakymai į klausimą kokia etikos infrastruktūros svarba organizacijos veiklos efektyvumui parodo, kad etikos infrastruktūra tik apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus bei nukreipia darbuotojų elgesį tinkama linkme bei naikina disfunkcionalaus elgesio atsiradimo galimybes. Tačiau reikia pažymėti, kad Kauno miesto savivaldybės tarnautojai nemano, kad etikos infrastruktūros priemonės turi įtakos visuomenės poreikių patenkimimui.



30 pav. Etikos infrastruktūros svarbos organizacijos veiklos efektyvumui vertinimas

Visuomeniškumas, bendradarbiavimas su bendruomenėmis yra viena iš prioritetinių bendrovės TEO LT socialinės atsakomybės politikos sričių. Įmonė yra patvirtinusi Socialinės partnerystės strategiją, kurioje numatytos penkios pagrindinės tokio bendradarbiavimo kryptys: savanorystės skatinimas (šios srities tyrimai, parama realiai dirbančioms savanorių organizacijoms, savo darbuotojų įtraukimas į savanorystę), ateities lyderių ugdymas (moksleivių socialinių įgūdžių skatinimas, jaunų žmonių idėjų įgyvendinimas, studentų verslumo skatinimas bei kitos programos), socialinio bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas (miestų ir miestelių šventės, bendruomenių inicijuoti miniprojektai), sveikos gyvensenos propagavimas (bėgimo maratonai, žygiai slidėmis, dviračiais, kiti sporto renginiai), inovacijų bei novatoriškumo skatinimas (skaitmeninės atskirties mažinimas, žinių visuomenės kūrimas). TEO LT vidaus dokumentuose yra įtvirtinta nuostata, jog bendrovės vadovai, atsakingi darbuotojai turi skatinti bei plėtoti bendruomeniškumą asmeniniu pavyzdžiu.

2005 metais TEO viena pirmųjų šalyje prisijungė prie Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo ir aktyviai dalyvauja Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo veikloje. Prisijungusi prie Pasaulinio susitarimo, TEO prisiėmė įsipareigojimus laikytis dešimties žmogaus teisių, darbo jėgos, aplinkos

apsaugos ir kovos su korupcija principų. Siekdama užkirsti kelią korupcijai, Bendrovė supažindina darbuotojus su sąžiningo verslo principais ir etikos normomis. Taip pat, remdama organizacijas, kurios Lietuvoje populiarina socialiai atsakingą požiūrį į verslą, skatina sąžiningą verslo politiką ir skaidrų bendravimą su valstybinėmis institucijomis. Bendrovėje įsteigtas ir Etikos komitetas, kuris nagrinėja galimos korupcinės veikos, susijusios su TEO veikla, atvejus. Visi darbuotojai apie etikos normų pažeidimus gali pranešti TEO Etikos komitetui specialiu elektroniniu pašto adresu. TEO yra ir viena pirmųjų šalies bendrovių, prisijungusių prie „Baltosios bangos“ judėjimo. Pagrindinis jo tikslas – skatinti skaidrią šalies verslo praktiką, kovoti su ydinga praktika dalį atlyginimo darbuotojams mokėti „vokeliuose“, atkreipti visuomenės dėmesį į pažangų ir atsakingą Lietuvos verslą, siekiantį kurti tinkamas darbo sąlygas savo darbuotojams. 2008 metais Bendrovei nebuvo išsakyta jokių kaltinimų dėl korupcinės veiklos. TEO kovos su korupcija nuostatos įtvirtintos ir Bendrovės Etikos kodekse: TEO darbuotojams draudžiama dalyvauti neteisėtoje ir negarbingoje veikloje, priimti dovanas, pinigus ar neatlygintinas paslaugas. TEO taip pat įsipareigoja neteikti dovanų ir paslaugų, jei tai gali atnešti naudos kitai šaliai. Vis dėlto svarbu pažymėti tai, kad 2008 metais iškilo teisinių nesklandumų dėl TEO administracinio pastato statybų Lvovo g. 21A, Vilniuje. Šalia pastato teritorijos gyvenamąją vietą deklaravę asmenys buvo pareiškę teisinių pretenzijų dėl pastato detaliojo plano tvirtinimo Vilniaus miesto savivaldybei. TEO teikė ir teikia visą atitinkamų institucijų prašomą informaciją ir bendradarbiauja aiškindamasi šio proceso aplinkybes.

Klausimas	Viešojo administravimo sektorius (Kauno miesto savivaldybė)	Privatus sektorius - TEO LT
klausimų/sričių, susijusių su darbuotojų atsakomybe identifikavimas organizacijoje	Iš dalies	Nustatyti
Suinteresuotų grupių įtraukimas/dialogas	Dialogas vyksta	Dialogas vyksta
Darbuotojų atsakomybės strateginių krypčių, veiksmų plano, veiklos atlikimo rodiklių apibrėžimas	Nėra	Egzistuoja
Darbuotojų veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas	Veikla vertinama remiantis bendrais teisės aktais	Veikla vertinama pagal patvirtintą metodiką
Atskaitomybė apie veiklos efektyvumą bei darbuotojų atsakomybę	Atskiras dokumentas neegzistuoja	Atskaitomybė yra
Pareigybės įsteigimas susijęs su etikos infrastruktūros bei principų įgyvendinimo kontrole	Neįsteigta	Įsteigta

Apibendrinant reikia pažymėti, kad dabartiniu metu Kauno miesto savivaldybėje etikos infrastruktūros, kaip strateginio resurso, vertės ir jos įgyvendinimo svarbos pripažinimo etapas. Kauno miesto savivaldybės vadovai suvokia etikos normų svarbą bei etikos infrastruktūros poreikį ir diegia etikos infrastruktūrą, tačiau labai vangiai. Remiantis aukščiau išdėstytu galima teigti, kad savivaldybėje imamasi iniciatyvų, kurios vadinamos etikos normų laikymusi, inicijuojami etikos normų projektai. Tuo tarpu TEO LT etikos infrastruktūros diegimas ir įgyvendinimas yra intensyvaus,

sąmoningo darbo ir rezultatų siekimo etapas. TEO LT nustačiusi, egzistuojančius etinius principus (išreikštus ir neišreikštus), kokie yra rizikos veiksnių šaltiniai (vidiniai arba išoriniai), susiję su dalykine etika ir kodėl konkretūs dalykinės etikos principai yra strategiškai svarbūs. TEO LT etikos infrastruktūros įgyvendinimo iniciatyvos yra suderintos, palaikomos technologinių sistemų ir integruojamos į kasdieninę organizacijos veiklą.

Analizuojant etikos infrastruktūros teisinius dokumentus reikia pažymėti, kad Kauno miesto savivaldybės bei TEO LT skiriasi atskiriems etikos klausimams teikiamas dėmesys. Kauno miesto savivaldybės patvirtintuose lokaliuose teisės aktuose dominuoja interesų konflikto, sprendimų priėmimo, piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, įtakos darymo klausimai. Mažai dėmesio skiriama elgesio privačiame gyvenime, melo, apgaulės, šmeižto, darbuotojų išvaizdos bei aprangos aspektams. Kauno miesto savivaldybės dokumentuose, kurie susiję su profesine etika labiausiai akcentuojamas LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas⁴⁵. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad tiek TEO LT, tiek Kauno miesto savivaldybės dokumentuose reikalaujama nepriimti dovanų, paslaugų siekiant nepakenkti institucijos ar verslo reputacijai. TEO LT išsamiai nurodo dovanų teikimo ir priėmimo sąlygas, tuo tarpu Kauno miesto savivaldybės dokumentuose ši tema nėra išsamiai nagrinėjama. TEO LT dokumentuose detalai išaiškinama apie dovanas ir paslaugas nurodant, kas laikoma ir kas nelaikoma dovanomis (nurodant jų vertę).

Kaip vieną pagrindinių skirtumų etikos infrastruktūroje TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės galima išskirti korupcijos problemą, t. y. Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūra daugiausia akcentuoja korupcijos prevenciją, tuo tarpu TEO LT korupcijai dėmesys neskiriamas. Taigi Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūros dokumentuose dominuojančios korupcijos prevencijos priemonės skirtos užkirsti kelią korupcijai atsirasti ir plisti.

3.3. Kauno miesto savivaldybės etikos ir antikorupcijos komisijų darbo organizavimas, posėdžiai ir priimti sprendimai

Valstybės politikų elgesio kodeksas⁴⁶ nustato, kad savivaldybių etikos komisijos turi būti sudaromos iš savivaldybių tarybos narių ir gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų. Be to, 2008 m. spalio mėnesį įsigaliojusiose Vietos savivaldos įstatymo⁴⁷ nuostatose nurodoma, kad bendruomenių atstovai turi sudaryti ne mažiau kaip 1/3 komisijos narių. Valstybės politikų elgesio kodekso reguliuojamų teisinių santykių dalykas yra viešojo visuomenės intereso, teisėtų ir pagrįstų visuomenės lūkesčių, kad valstybės politikų tarnybiniai veiksmai būtų atlikti tinkamai, nešališkai ir skaidriai, apsauga. Todėl visuomenė turi būti įsitikinusi tuo, kad visus valstybės politikų poelgius, keliančius

⁴⁵ Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas // Valstybės žinios, 1997, Nr. 67-1659.

⁴⁶ Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas // Valstybės žinios, 2006, Nr. 102-3938.

⁴⁷ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios, 1994, Nr. 55-1049.

bent mažiausią jiems privalomų etikos (elgesio) reikalavimų pažeidimo įtarimą, išsamiai ištirs atitinkami kontrolės subjektai, šiuo atveju – savivaldybių etikos komisijos, ir priims motyvuotą bei pagrįstą sprendimą. Atsižvelgiant į tai, visi savivaldybių institucijų sprendimai privalo būti ne tik priimami, bet ir įforminami laikantis bendrų tokiems dokumentams privalomų teisėtumo ir pagrįstumo reikalavimų, t. y. juose privalu išsamiai nurodyti visas tyrimui reikšmingas faktines aplinkybes ir motyvus, argumentus ir teises nuostatas, kuriomis vadovautasi priimant atitinkamą sprendimą. Tik tokiu būdu galima pašalinti bet kokias abejones šių sprendimų tinkamumu.

Konstatuodama būtinybę užtikrinti, kad visuomenė neabejotų savivaldybių etikos komisijų priimamais sprendimais ir pasitikėtų juos priimančiomis institucijomis, Vyriausioji tarnybinės etikos komisija dar 2008 m. gruodžio 11 d. priėmė rezoliuciją „Dėl savivaldybių etikos komisijų sprendimų“⁴⁸, kurioje pateikiamos rekomendacijos, kaip etikos komisijos privalo įforminti savo priimtus sprendimus, kad jie atitiktų teisėtumo ir pagrįstumo reikalavimus. Deja, Kauno miesto savivaldos etikos komisijos sprendimai (posėdžių protokolai) yra visiškai neinformatyvūs. Šiuose posėdžių protokoluose nurodomas tik svarstomas klausimas ir priimtas sprendimas, dėl to galima teigti, kad tai kelia abejones šių sprendimų pagrįstumu ir tinkamumu.

Remiantis Kauno miesto savivaldybės tarybos etikos komisijos nuostatais⁴⁹ tarybos nario elgesio tyrimas Kauno miesto savivaldybės tarybos etikos komisijoje gali būti pradėtas, kai yra bent vienas iš šių pagrindų:

- gautas fizinio ar juridinio asmens skundas, kreipimasis ar pranešimas apie Tarybos nario galimai padarytą Valstybės politikų elgesio kodekse nustatytą valstybės politikų elgesio principų, nuostatų ar Savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose Tarybos nariui nustatytų reikalavimų pažeidimą;
- žiniasklaidoje paskelbta pagrįsta informacija apie Tarybos nario galimai padarytą pažeidimą;
- gautas pranešimas apie Tarybos nario nedalyvavimą Tarybos, jos komitetų ir komisijų posėdžiuose be pateisinamos priežasties.

Atlikdama tyrimą, Komisija turi teisę apklausti Tarybos narį, kurio elgesys tiriamas, ir kitus asmenis, susijusius su Tarybos nario tiriamu elgesiu ar politine veikla, taip pat apklausti skundo autorių ir išsiaiškinti jo žinomą informaciją apie Tarybos nario galimai padarytą Valstybės politikų elgesio kodekse nustatytą valstybės politikų elgesio principų, nuostatų ar Savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose Tarybos nariui nustatytų reikalavimų pažeidimą. Teisės aktų

⁴⁸ Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2008 m. gruodžio 11 d. rezoliucija „Dėl savivaldybių etikos komisijų sprendimų“ // Valstybės žinios, 2009, Nr. 74-3059.

⁴⁹ Kauno miesto savivaldybės tarybos 2009 m. lapkričio 5 d. sprendimas Nr. T-554 „Dėl Kauno miesto savivaldybės tarybos etikos komisijos nuostatų patvirtinimo“ prieiga per internetą: www.kaunas.lt žiūrėta 2010 m. liepos 15 d.

nustatyta tvarka susipažinti su reikiamais dokumentais ir gauti jų nuorašus (kopijas) ir kitą tyrimui reikalingą informaciją, prireikus išvykti į įvykio vietą bei pasitelkti specialistus.

Tarybos nario elgesio tyrimą atlikusi Komisija gali priimti šiuos sprendimus:

- konstatuoti, kad Tarybos narys nepažeidė Valstybės politikų elgesio kodekse ar Savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose ar kituose teisės aktuose nustatytą valstybės politiko elgesio principų ar reikalavimų;
 - apsiriboti svarstymu Komisijoje;
 - konstatuoti, kad Tarybos narys pažeidė Valstybės politikų elgesio kodekse ar Savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose ar kituose teisės aktuose nustatytus valstybės politiko elgesio principus ar reikalavimus;
 - rekomenduoti Tarybos nariui suderinti savo elgesį ar veiklą su Valstybės politikų elgesio kodekse ar Savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose ar kituose teisės aktuose nustatytais valstybės politiko elgesio principais ar reikalavimais;
 - rekomenduoti viešai atsiprašyti;
 - įtarus esant nusikalstamos veikos požymių, perduoti medžiagą ikiteisminio tyrimo įstaigoms ar prokuratūrai;
 - konstatuoti, kad Tarybos narys yra praleidęs iš eilės 3 Tarybos posėdžius be pateisinamos priežasties, ir teikti Vyriausiajai rinkimų komisijai siūlymą dėl Tarybos nario įgaliojimų nutraukimo.

Analizuojant profesinės etikos priežiūros mechanizmus pažymėtina, kad Kauno miesto savivaldybėje 2008 m. įvyko 13 savivaldybių etikos komisijų posėdžiai. Palyginus su kitų Lietuvos Respublikos savivaldybių surengtais etikos komisijų posėdžiais, pažymėtina, kad daugiausia posėdžiavo Kauno miesto savivaldybės Etikos komisija, Panevėžio miesto – 8 posėdžiai, Klaipėdos rajono – 7 posėdžiai. Trečdalyje savivaldybių 2008 metais etikos komisijos apskritai neposėdžiavo. Daugumoje posėdžių svarstyta savivaldos politikų elgesio atitiktis tarnybinės etikos ir (ar) elgesio normoms. Kituose posėdžių svarstyti organizacinio pobūdžio klausimai, posėdžius savivaldybės komisija surengė Komisijos pateiktai informacijai (sprendimams, pavedimams, rekomendacijoms ir raštams) svarstyti.

2009 metais Kauno miesto savivaldybės etikos komisija svarstė savivaldybių tarybų narių elgesį (2 posėdžiai), taip pat savivaldybės mero (1 atvejis) ir jų pavaduotojų (3 atvejai) elgesį. Valstybės politikų elgesio kodekso nuostatų pažeidimų nenustatyta, apsiribota politikų veiksmų svarstymu komisijos posėdžiuose. Reikia pažymėti, kad Kauno miesto savivaldybė tik 2009 m. lapkričio 5 d. patvirtino etikos komisijos veiklą reglamentuojančius teisės aktus. Taip pat Kauno miesto savivaldybės etikos komisija netaiko nuostatų, nustatančių, kad etikos komisijų priimami sprendimai yra galutiniai ir neskundžiami. Kauno savivaldybės etikos komisijos priimami sprendimai gali būti skundžiami LR

administracinių bylų teisenos įstatymo⁵⁰ nustatyta tvarka. Taip nurodoma komisijos priimtuose sprendimuose.

Analizuojant Kauno miesto savivaldybės Antikorupcijos komisijos veiklą, pažymėtina, kad informacija apie Antikorupcijos komisijos posėdžiuose nagrinėjamus klausimus ir priimtus nutarimus yra vieša. Antikorupcijos komisija analizuoja su korupcija susijusius atvejus, viešina nustatytus korupcijos atvejus, vykdo antikorupcinį visuomenės švietimą ir teikia gyventojams informaciją apie savo veiklą. Komisija svarsto klausimus pagal gautus pareiškimus iš Kauno miesto gyventojų dėl galimų korupcijos atvejų Kauno miesto savivaldybėje. Jei pareiškimai nesusiję su komisijos darbo kompetencija, jie persiunčiami Kauno miesto savivaldybės administracijai.

Antikorupcijos komisija dirba visuomeniniais pagrindais, posėdžiauja kartą per mėnesį, o nuolat budi paskirtasis sekretorius. Komisijoje yra 9 nariai, iš jų 5 yra Kauno miesto savivaldybės tarybos nariai.

Komisija atlieka korupcinių reiškinų teisinį įvertinimą. Todėl konsultuojasi su teisininkais, kurie pareiškia ekspertinę nuomonę dėl teisės aktų pažeidimų ir tik tuomet priimamas sprendimas dėl galimų korupcijos atvejų. Komisija nevykdo nei operatyvinės veiklos, nei yra baudžiamasis organas. Nustatę, kad vienu ar kitu atveju yra korupcinių požymių, medžiagą perduoda valstybinėms institucijoms pagal jų kompetenciją.

1. Kauno m. savivaldybės administracijos pastato (Laisvės al. 96) pirmajame aukšte yra pašto dėžutė Nr. 99, kurioje galima palikti rašytinius pranešimus;

2. Paskambinus telefonu;

3. Elektroniniu paštu antikorupcijos.komisija@kaunas.lt

Reikia atkreipti dėmesį, kad užėmus aiškia poziciją etikos klausimais pagerėtų Kauno miesto savivaldybės reputacija, geriau būtų užtikrinami aukšti darbo rezultatai ir tarnybos standartai.

Analizuojant etikos infrastruktūros veiksmingumą reikia pažymėti, kad Kauno miesto savivaldybėje nepatvirtinus parengto etikos kodekso neįmanoma užtikrinti atsakingo elgesio, nes Kauno miesto savivaldybėje nėra aiškiai išdėstyti principai, kurie privalo būti konkretūs, ypač kai kalbama apie drausminius pažeidimus. Kodeksas Kauno miesto savivaldybės personalui būtų naudingas kasdienėje veikloje, jeigu jame bus aiškiai išdėstyti elgesio ir santykių, kurie svarbūs konkrečioms organizacijos funkcijoms. Pavyzdžiui, kodekse gali būti praktinių procedūrų, kaip spręsti interesų konfliktus, atsisakyti dovanų arba paslaugų arba ką daryti korupcijos atveju, kaip tai numatyta TEO LT etikos kodekse.

⁵⁰ Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 13-308.

15 lentelė. Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros privalumai ir trūkumai

Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūra		TEO LT etikos infrastruktūra	
Privalumai	Trūkumai	Privalumai	Trūkumai
Stiprus kontrolės mechanizmas (sudarytos Etikos ir antikorupcijos komisijos, sudarytos plačios anoniminių pranešimų pateikimo galimybės)	nenustatyti įstatymo ar kodeksų pažeidimai, nenumatytas sankcijas	Numatyta pareigybė, susijusi su darbuotojų kontrole, kaip laikomasi nustatytų etikos principų. Aiškiai išdėstytos vertybės, profesinės etikos normos, tikslai, kontrolės priemonės	
	Pasyvi Antikorupcijos komisijos veikla	Patvirtinti strateginiai dokumentai profesinės etikos srityje	
	Neorganizuojami mokymai, susiję su profesine etika	Organizuojami profesinės etikos mokymai darbuotojams	
kvalifikuotų, patyrusių ir kompetentingų specialistų konsultacijos profesinės etikos klausimais	į padarinius, rezultatus neorientuotos kontrolės priemonės	Įvairių tarptautinių asociacijų narė	
	Neaktyvi pilietinė visuomenė	Užtikrintas atskaitomybės mechanizmas: metinių ataskaitų rengimas	
	Neparengta Antikorupcijos komisijos veiklos strategija	nuolat vertinama ir techninio personalo, dirbančio klientų patalpose, klientų aptarnavimo ir darbo kokybė.	
	Silpni viešieji ryšiai, parodantys Antikorupcijos komisijos darbą	TEO užkerta kelią korupcijai tiek viduje: supažindindama darbuotojus su sąžiningo verslo principais ir etikos normomis, tiek išorėje: skatindama sąžiningą verslo politiką ir skaidrų bendravimą su valstybinėmis institucijomis, remdama organizacijas, kurios Lietuvoje populiarina socialiai atsakingą požiūrį į verslą.	
	Nėra oficialių etikos infrastruktūros elementų bendradarbiavimo ir koordinavimo mechanizmų, kontroliuojant korupciją ir neatsakingą pareigūnų ir tarnautojų elgesį bei stebint jų tarnybinius ir netarnybinius santykius su privačiu sektoriumi	Darbuotojai nuolat informuojami apie etikos reikalavimus ir skatinamas jų pačių aktyvumas bei sąmoningumas.	
	reguliariai neperžiūrimos procedūros ir darbo metodai, kurie daro įtaką atsakingam elgesiui.	reguliariai peržiūrimos procedūros ir darbo metodai, kurie daro įtaką atsakingam elgesiui.	

Sudaryta autorės

Analizuojant etikos infrastruktūros valdymą svarbu pažymėti, kad etikos infrastruktūros veiksmingam valdymui didelę reikšmę turi atskaitomybė. Pažymėtina, kad Kauno miesto savivaldybė nerengia ataskaitų profesinės etikos tema, tuo tarpu TEO LT nuo 2005 metų viešai skelbia informaciją apie profesinės etikos būklę. Pažymėtina, kad etikos infrastruktūros atskaitomybės mechanizmai yra kontrolės priemonė, leidžianti įsitikinti, ar Kauno miesto savivaldybės pareigūnai tinkamai atliko savo pareigas ir siekė teisingų tikslų. Tokie mechanizmai taip pat nesudaro sąlygų neatsakingo elgesio egzistavimui, nes atsiranda daugiau nepriklausomos kontrolės ir atskleidimo galimybių. Atskaitomybės mechanizmai yra administracinės procedūros, skirtos Kauno miesto savivaldybės veiklos rezultatams įvertinti, bendruomenei dalyvauti nustatant standartus ir vertinant veiklos rezultatus. Šie mechanizmai atlieka prevencijos ir kontrolės funkcijas etikos infrastruktūroje, mat jie užtikrina valdymo ir įvertinimo sistemos funkcionavimą. Kauno miesto savivaldybės darbas turi būti patikrinamas, įsitikinant, kad jis vyksta teisėtai ir laikantis dorovinio principingumo nuostatų, kad išleigus valstybės lėšas gaunama pinigų atitinkanti vertė ir pasiekiami norimi rezultatai.

Aktyvi pilietinė visuomenė gali kontroliuoti Kauno miesto savivaldybės veiklą, ypač jeigu ji gali pasinaudoti žiniasklaidos pagalba. Informacija yra veiksminga korumpuoto valstybės pareigūnų elgesio ir piktnaudžiavimo kontrolės priemonė. Žiniasklaida galės atlikti tiriamąją veiklą tik esant spaudos laisvei ir profesiniams įgūdžiams ir netrukdomai galimybei skelbti informaciją.

Nuolatiniai profesinės etikos mokymai yra ypač svarbūs valstybės tarnyboje, kaip ir bet kurioje kitoje profesijoje. Vadovai rodo pavyzdį aukštame lygmenyje, iš jų valstybės tarnautojai išmoka organizacijos vertybių, standartų ir praktikos, o kartais ir vertinimo. Įvadinio mokymo programose būtina apibrėžti visuomenės vaidmenį, valstybės tarnybos etosą, skaidrumo ir atskaitomybės procedūras ir vertinimo įgūdžius priimant su etika, vertybėmis bei prieštaraujančiais interesais susijusius sprendimus. Organizacinė praktika, procedūros ir geras pavyzdys, kurį rodo aukščiausias pareigas einantys valstybės tarnautojai ir politikai, taip pat gali sustiprinti tarnautojų įsipareigojimus. Etikos standartų nustatymas ir valdymas praktikoje turi būti susieti su organizacinėmis vertybėmis, jeigu norima, kad etika būtų laikoma neatsiejama valdymo dalimi. Norint tai pasiekti, reikia nuoseklaus santykio tarp atsakingo elgesio (tai yra, elgesio, kuris atitinka įstatymų ir organizacijos etikos kodekso nustatytus standartus), už kurį atlyginama, ir elgesio, už kurį reikia skirti veiksmingas nuobaudas. Organizacijos personalo valdymo sistema turi palaikyti aukštus etiškos veiklos standartus. Darbo sąlygos, atlyginimas, paaukštinimas ir veiklos įvertinimas turi prisidėti prie to, kad visi darbuotojai, o ypač vadovai, laikytųsi nustatytų etikos ir dorovinio principingumo standartų.

Politinė parama aukštiems etikos standartams viešajame administravime yra svarbus reikalavimas bendram etikos infrastruktūros veiksmingumui. Vyriausybė (ir jos opozicija), nekovojanti su korupcija ir kitu neatsakingu elgesiu valstybės administravimo aparate, galiausiai praranda visuomenės pasitikėjimą ir valdžią. Ji taip pat sužlugdo šalies ekonomiką, įstatymo galią, apsunkina

valstybės tarnybos darbą, o šalį pradeda draskyti užsienio interesai. Jokia valstybė neklestės, jeigu joje nebus atsakingos politinės valdžios ir nebus siekiama naudos visuomenei, naudos, kuri būtų išreikšta paramos kiekvienam iš etikos elementų, pavidalu.

Reikia oficialių etikos infrastruktūros elementų bendradarbiavimo ir koordinavimo mechanizmų, kontroliuojant korupciją ir neatsakingą pareigūnų ir tarnautojų elgesį. Valstybės institucijos turi būti pasiruošusios bendradarbiauti įgyvendindamos generalinio auditoriaus ar inspektoriaus sprendimus, reikia veiksmingo ir savalaikio bendradarbiavimo tarp tarnybų nustatant ir teikiant informaciją bei kitus įrodymus tiriančioms ir atsakomybėn patraukiančioms tarnyboms. Nėra paprasto bendradarbiavimo ir koordinavimo problemų sprendimo. Daugeliui sprendimų reikia nemažų išteklių. Tačiau vis dėlto pažanga įmanoma. Bendradarbiavimas būtų veiksmingesnis, jeigu būtų skatinamas valstybės pareigūnų ir tarnautojų nuostatų pasikeitimas, kuriant didesnes kliūtis valstybės turto pasisavinimui, didinant vadovų gebėjimą laiku reaguoti į korumpuotų tarnautojų veiksmus, aiškinant piliečiams, kaip teikti skundus, ir veiksmingai bei operatyviai į tuos skundus reaguojant.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Darbo pradžioje iškelta tyrimo hipotezė, kad Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo įstaigos ir TEO LT, kaip privataus sektoriaus įmonės, etikos infrastruktūra ir jos įgyvendinimas iš esmės skiriasi, iš dalies pasitvirtino ir tai įrodo sekantys teiginiai:

1. Organizacijų etiką charakterizuoja elgesio normos, standartai bei formuojamos vertybės tiek verslo įmonėse, tiek viešojo administravimo įstaigose, kurios yra universalios: sąžiningumas, pagarba, atskaitomybė. Tačiau valstybės tarnautojų ir verslo darbuotojų pareigų ir teisių santykis yra nevienodas. Valstybės tarnautojams akcentuojamas lojalumo valdžiai, įstatymų laikymosi, viešumo, hierarchinės atsakomybės principai, tuo tarpu verslo darbuotojams akcentuojamas asmeninės atsakomybės būtinumas, rūpinimasis bendrovės įvaizdžiu, veiklumo, iniciatyvumo, bendradarbiavimo ir atvirumo vertinimas.

2. Ištyrus Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo struktūros bei TEO LT – kaip verslo struktūros, etikos infrastruktūros ypatumus ir skirtumus, reikia pažymėti, kad šiuo metu Kauno miesto savivaldybėje etikos infrastruktūros, kaip strateginio resurso, vertės ir jos įgyvendinimo svarbos pripažinimo etapas, diegiant etikos infrastruktūros priemones, kurios neužtikrina etikos principų laikymosi. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad savivaldybėje imamasi pavienių iniciatyvų, kurios vadinamos etikos normų laikymusi, inicijuojami etikos normų projektai. Tuo tarpu TEO LT etikos infrastruktūros diegimas ir įgyvendinimas yra intensyvaus, sąmoningo darbo ir rezultatų siekimo etapas.

3. Kauno miesto savivaldybėje neegzistuoja visaapimančio dokumento, kuris aiškiai reglamentuotų etines normas, atsakomybę už etinių principų nesilaikymą, atskaitomybės mechanizmą, o TEO LT patvirtinta pareigybė, kurios tikslas kontroliuoti darbuotojų elgesį bei TEO LT nustačiusi, egzistuojančius etinius principus (išreikštus ir neišreikštus), kokie yra rizikos veiksnių šaltiniai (vidiniai arba išoriniai), susiję su dalykine etika ir kodėl konkretūs dalykinės etikos principai yra strategiškai svarbūs.

4. Kaip vieną pagrindinių skirtumų etikos infrastruktūroje TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės galima išskirti korupcijos problemą, t. y. Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūra daugiausia akcentuoja korupcijos prevenciją, tuo tarpu TEO LT korupcija nėra labai aktuali. Taigi Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūros dokumentuose dominuojančios korupcijos prevencijos priemonės skirtos užkirsti kelią korupcijai atsirasti ir plisti.

5. Kauno miesto savivaldybėje pakankamai platus profesinės etikos priežiūros aparatas, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad šių komisijų veikla yra pasyvi, bei svarsto klausimais, mažai turinčius bendro su darbuotojų profesine etika. Kauno miesto savivaldos etikos komisijos sprendimai

(posėdžių protokolai) yra visiškai neinformatyvūs. Šiuose posėdžių protokoluose nurodomas tik svarstomas klausimas ir priimtas sprendimas, dėl to galima teigti, kad tai kelia abejones šių sprendimų pagrįstumu ir tinkamumu.

6. Naudojant kontent analizę išanalizavus TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą sudarančių dokumentų tekstus, nustačius pagrindinius retorikos aspektus bei tendencijas, galima teigti, kad įtvirtinti etikos principai iš dalies skiriasi. Valstybės tarnautojų bei TEO LT darbuotojų pareigų ir teisių santykis yra nevienodas, nors tiek viešojo administravimo, tiek privataus sektoriaus tarnautojams keliami aukšti moraliniai elgesio reikalavimai. Valstybės tarnautojams akcentuojamas lojalumo valdžiai, įstatymų laikymosi, viešumo, hierahinės atsakomybės principai, tuo tarpu TEO LT darbuotojams akcentuojamas asmeninės atsakomybės būtinumas, rūpinimasis bendrovės įvaizdžiu, veiklumo, iniciatyvumo, bendradarbiavimo ir atvirumo vertinimas. Taip pat reikia pažymėti, kad TEO LT Etikos kodeksas reglamentuoja griežtesnę atsakomybę už etikos kodekso normų nesilaikymą. Kauno miesto savivaldybės patvirtintuose lokaliuose teisės aktuose dominuoja interesų konflikto, sprendimų priėmimo, piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, įtakos darymo klausimai. Mažai dėmesio skiriama elgesio privačiame gyvenime, melo, apgaulės, šmeižto, darbuotojų išvaizdos bei aprangos aspektams.

SIŪLYMAI:

Siekiant užtikrinti efektyvų etikos infrastruktūros valdymą Kauno miesto savivaldybė turi:

- Parengti ir patvirtinti į padarinius, rezultatus orientuotų kontrolės priemonių aprašą, susijusį su profesine etika;
- Parengti bei patvirtinti Antikorupcijos komisijos veiklos strategiją, ją kasmet atnaujinant, kurioje turi būti numatytos konkrečios priemonės, nukreiptos tiek į organizacijos (savivaldybės) vidų, tiek ir į išorę (miestiečių bendruomenę);
- Stiprinti atskaitomybę visuomenei, etikos ir antikorupcijos komisijų veiklos žinomumą bei pademonstruoti veiklos efektyvumą, plėsti bendradarbiavimą su gyventojais;
- Atnaujinti ir patvirtinti 2005 metais parengtą Kauno miesto savivaldybės etikos kodekso projektą, kuriame išdėstomos vertybės, standartai, vaidmenys, pareigos ir atskaitomybė, siejami su tarnautojui ar pareigūnui suteiktos galios panaudojimu ir elgesiu tarnybiniuose santykiuose;
- patvirtinti klientų aptarnavimo standartus, juose nurodant reikalavimus, kurie apibrėžia klientų aptarnavimo sąlygas, darbuotojų išvaizdą ir kalbą, darbuotojų elgesio su klientais normas, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose.
- parengti etikos žemėlapius kiekvienam darbuotojui (atsižvelgiant į jo užimamas pareigas);

- rengti ir viešai skelbti ataskaitas apie Kauno miesto savivaldybės programų ir veiksmų socialinį poveikį;
- patvirtinti mokymų strategiją bei planus profesinės etikos temomis;
- užtikrinti, kad Kauno miesto savivaldybės Etikos komisijos sprendimų *aprašomojoje-motyvuojamojoje sprendimo dalyje būtų nurodyta*: komisijos nustatytos faktinės aplinkybės; asmens, kurio veikla tiriama, paaiškinimai; įrodymai, kuriais grindžiamos komisijos išvados; argumentai, dėl kurių atmetami tam tikri teiginiai; nuorodos į konkrečias teises normas, kurios buvo taikomos tiriant bei sankcijos pažeidėjui, kurios būtų nuoseklaus santykio tarp atsakingo elgesio (tai yra, elgesio, kuris atitinka įstatymų ir organizacijos etikos kodekso nustatytus standartus), už kurį atlyginama, ir elgesio, už kurį reikia skirti veiksmingas nuobaudas.
- Papildyti LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimą Nr. 1106 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus 4 punktu ir išdėstant jį taip: Valstybės tarnautojas laikosi valstybės tarnautojų veiklos ir elgesio etikos principų.

LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014
2. **Alekniėnė, A.; Diskienė, D.; Marčinskas, A.** Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. Viešasis administravimas. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacija. Vilnius, 2006, Nr.2(10).
3. **Arimavičiūtė M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 2005, 336 p, ISBN 9955-19-021-3
4. **Backūnaitė E.** Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai – Kaunas, 2006. Nr. 18. p. 19.
5. **Business Ethics: from Theory to Practice**, N. Vasiljevienė & R. Jeurissen (eds.), Vilnius: Vilnius University, 2002. 400 p. [anglų k.] ISBN-9955-497-15-7
6. **Berman, E.; Van Wart, M.** The Ethics of Productivity: Toward Increased Dialogue and Customer-Based Accountability. *International Journal of Organizational Theory and Behavior* 1999, 2 (3/4), 413-430.
7. **Borins, S., Grüning, G.** NPM – Theoretische Grundlagen und problematische Aspekte. In: Budäus, D., Conrad, P, Schreyögg, G. (Hrsg.): *Managementforschung* . No. 8. – Berlin. 1998.
8. **Cardador, M. T., & Pratt, M. G.** Identification management and its bases; bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimension. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 2006, pp. 174-184.
9. **Certo S. C., Certo S. T.** *Modern Management* – New Jersey, Upper Saddle River (Prentice Hall), 2006, p. 621.
10. **Fray, A. M.** Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. *Management Decision*, Vol. 45, 2007, No. 1, pp. 76-88.
11. **Guogis A., Gudelis D.** Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis // *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai*. Mykolo Romerio universitetas, 2009. Nr. 28. – 23 p., - ISSN 1648-2603
12. **Hsieh Y.-C., Hung Y.-H., Chou S.-C.** On Constructing a Knowledge Management Maturity Model. *Proceedings of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce*. 2004, p. 289-302.
13. **Juščius V.** Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. 2009. Nr. 14. p. 264. ISSN 1822-6515
14. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai, Liucilijus, 2007. p.398

15. Kauno miesto savivaldybės tarybos 2009 m lapkričio 5 d. sprendimas Nr. T-554 „Dėl Kauno miesto savivaldybės tarybos etikos komisijos nuostatų patvirtinimo“ prieiga per internetą: www.kaunas.lt [žiūrėta 2010 07 15]
16. **Kulkarni U., Freeze R.** Measuring Knowledge Management Capabilities. In Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Editor. 2006, p. 605-613
17. **Küng H.** A Global Ethic for Global Politics and Economics. Oxford University Press US, 1998. 315 p.;
18. **Ladd J.** *“The quest for a code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion”*. In Combating corruption. Encouraging ethics. A source book for public service ethics (ed. William L. Richter, Frances Burke, Jameson W. Doig). Washington, DC. American society administration, 1990. p. 271–277.
19. **Lawton, A.** Developing and Implementing Codes of Ethics // Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai, 2004, Nr. 7, 94-101.
20. Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 13-308
21. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569
22. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas // Valstybės žinios, 2003, Nr. 70-3170
23. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2297
24. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ // Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029
25. Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas // Valstybės žinios, 2006, Nr. 102-3938
26. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130
27. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas // Valstybės žinios, 1997, Nr. 67-1659 ; 2000, Nr. 18-431
28. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios, 1994, Nr. 55-1049
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002, Nr. 65-2656
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ // Valstybės žinios, 2003, Nr. 89-4029; 2009, Nr. 121-5215

31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 2 d. nutarimas Nr. 1062 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo 2007–2015 metų programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2007, Nr. 106-4348
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. liepos 23 d. nutarimas Nr. 789 „Dėl Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 95-3722
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimas Nr. 1047 „Dėl Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 124-4718
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 189 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2009, Nr. 33-1268
35. 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“ // Valstybės žinios, 2010, Nr. 8-368
36. Managing government ethics. Public Management Service. 2006. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics/index.htm> [žiūrėta 2010 07 10]
37. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Darbuotojų elgesio formavimosi mechanizmų tobulinimas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 14 (3)
38. **McWilliams, A., Siegel, D.** Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective // Academy of Management Journal. Briarcliff Manor. – New York: ETATS-UNIS. 2001, Vol. 26 (1)
39. **Mėlynytė O., Ruževičius J.** Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas // Ekonomika ir vadyba. 2008. Nr. 13. p. 817. ISSN 1822-6515
40. **Morsing, M., & Schultz, M.** Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. Business Ethics: A European Review, Vol. 15, No. 4, 2006, pp. 323-338.
41. OECD “What is an ”ethical infrastructure“?”, <http://www.oecd.org/puma/ethics/infras.htm> [žiūrėta 2010 07 28]
42. **Paliduskaitė J.** Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas. 2008. 23 p.
43. **Paužuolienė J. Trakšėlys K.** Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. 2009, Nr. 2 (14).

44. **Pivoras T.** Aplinkos apsaugos veiksmingumo įvertinimo procesas aplinkos apsaugos vadybos sistemoje. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*, 2001, Nr.4(18), p.54-63
45. **Pruskus V.** Verslo etika. Vilnius. 2002, 370 p..
46. **Pučėtaitė R.** Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu // *Ekonomika ir vadyba: mokslo darbai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009. Nr. 14. 328 p. - ISSN 1822-6515.
47. **Pučėtaitė R.** Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonėmis: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje // *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. – (Ats.red. N. Vasiljevienė). – Kaunas: VUKHF, 2001, Verslo etikos centras;
48. **Raipa A.** Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai* - 2009. Nr. 30, p. 22–32. ISSN 1648–2603
49. **Raipa A.** Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiame valdyme // *Viešojo administravimo efektyvumas: monografija* (Ats.red. A.Raipa). –Kaunas: Technologija. 2001.
50. **Reichard, C.** Auf dem Weg zu einem neuen Verwaltungsmanagement. In: Goller, J., Maack, H., Müller-Hedrich, B.W. (Ats.red. Hrsg.): *Neues Verwaltungsmanagement*. – Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe. Stuttgart. 1992;
51. Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. A1-337 „Dėl Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“ // *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 2-28
52. **Šimanskienė L. Paužuolienė J.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2010. Nr. 53. p. 87. ISSN 1392-1142
53. **Trafford S., Proctor T.** Successful joint venture partnerships: public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, Nr. 19 (2), 2006, p. 117-129
54. **Vasiljevas A. Pučėtaitė R.** Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005. Nr. 36. p. 193. ISSN 1392-1142
55. **Vasiljevienė N.** Etikos infrastruktūros diegimas sveikatos priežiūros organizacijose. Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2004. 785 p. ISBN-9955-497-67-X.
56. **Vasiljevienė N.** Praktinės etikos paradigma. N. Vasiljevienė (red.), *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Naujasis lankas, 2001. 320–386 p., - ISBN 9955-03-094-1.
57. **Vasiljevienė N., Vasiljevas A.** Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case // *EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies) Business and Organization Ethics Network (BON)*, Jyväskylä, 2006, Vol. 11, No. 2, p.34 – 41 ISSN 1239-2685

58. **Vasiljevienė N.** Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. - Kaunas: VUKHF, Verslo etikos centras. 2000.

59. **Vienažindienė M.** Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. Nr. 14. p. 641. ISSN 1822-6515

60. **Vienažindienė M., Sakalas A.** Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development = Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo / Lietuvos žemės ūkio universitetas. Kaunas, Akademija: LŽŪU Leidybos darbai centras. ISSN 1822-6760. 2008, Vol. 12(1), p. 183-190.*

61. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2008 m. gruodžio 11 d. rezoliucija „Dėl savivaldybių etikos komisijų sprendimų“ // *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 74-3059

62. **Winstanley, D., Woodall, J.** *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management.* Macmillan Business. 2000. – 314 p. ISBN-10: 0312228740

Gritienė V. Organizacijų etikos infrastruktūros palyginamoji analizė viešajame administravime ir versle / Teisės ir valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. N. Vasiljevienė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010 – 94 p.

ANOTACIJA

Baigiamajame darbe pabrėžiama organizacijų etikos infrastruktūros svarba, apibūdinami organizacijų infrastruktūros elementai. Analizuojamos organizacijų infrastruktūros funkcijos. Organizacijų etikos infrastruktūros viešajame administravime ir versle ypatumai ir skirtumai.

Antroje darbo dalyje pateikiama pagrindžiama organizacijų etikos infrastruktūros viešajame administravime ir versle tyrimo schema, iškeliami hipotezė, pateikiamas tyrimo instrumentarijus pagrindimas.

Trečioje darbo dalyje palyginamos etikos infrastruktūros viešajame administravime ir versle, nustatomi etikos infrastruktūros Kauno miesto savivaldybėje bei TEO LT ypatumai bei nurodomos etikos infrastruktūros tobulinimo kryptys Kauno miesto savivaldybėje.

Pagrindiniai žodžiai: etikos infrastruktūra, viešasis administravimas, verslas.

Gritienė V. Comparative Analysis of Ethics Infrastructure of Organizations in Public Administration and Business/ Master's Thesis in Law and Management. Supervisor of the project N.Vasiljevienė, Prof. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2010 – 94 p.

ANNOTATION

The final thesis emphasizes the significance of organizations ethics infrastructure and describes elements of organizations infrastructure. The functions of organizations infrastructure are analyzed. Peculiarities and differences of organizations ethics infrastructure in public administration and business are described.

The second part of the project provides the reasonable scheme of organizations ethics infrastructure in public administration and business; the hypothesis and reasoning of the research instruments are provided herein.

The third part of the project compares the ethics infrastructures in public administration and business; reveals peculiarities of ethics infrastructures in Kaunas City Municipality and TEO LT and provides the trends for improvement of ethics infrastructures in Kaunas City Municipality.

Key words: ethics infrastructure, public administration, business.

Gritienė V. Organizacijų etikos infrastruktūros palyginamoji analizė viešajame administravime ir versle / Teisės ir valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. N. Vasiljevienė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010 – 94 p.

SANTRAUKA

Verslo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes etikos infrastruktūrai sukurti reikalinga valdžia, ištekliai ir pastovus dėmesys. Kiekviena funkcija ir elementai turi būti diegiami sistemiškai. Etikos infrastruktūros priemonės sistemos ir sąlygos, skatina profesionalumą ir aukštus elgesio standartus tiek viešajame administravime, tiek versle. Šiandien viešojo administravimo organizacijų etikoje apsiribojama viešomis diskusijomis kuria nors etine tema, visuomenės sąmoningumo kėlimu, kai kurių naujų taisyklių susisteminiu, siekiant standartizuoti tam tikrą profesiją. Verslo organizacijoms etikos klausimai nėra populiarūs bei analizuojami, o verslo plėtros klausimai sprendžiami nesinaudojant etikos priemonėmis. Verslo ir viešojo administravimo etikos infrastruktūros plėtrą stabdo gyventojų pilietinio aktyvumo stoka, nepakankamai stiprios profesinės sąjungos ir kitos nevyriausybinės organizacijos.

Tyrimo hipotezė –Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo įstaigos ir TEO LT, kaip privataus sektoriaus įmonės, etikos infrastruktūra ir jos įgyvendinimas iš esmės skiriasi.

Tyrimo objektas - Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo įstaigos ir TEO LT, kaip privataus sektoriaus įmonės, etikos infrastruktūros priemonės bei dokumentai, kuriuose įtvirtinti etikos principai.

Tyrimo tikslas – atlikti palyginamąją etikos infrastruktūros bei dokumentų, susijusių su etikos nuostatomis, viešajame administravime ir versle analizę, bei nustatyti skirtumus ir panašumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti viešojo administravimo ir verslo teorinius etikos infrastruktūros aspektus: svarbą, tikslus, funkcijas, įgyvendinimo lygio matavimus, etikos infrastruktūros diegimui turinčius įtakos veiksnius, apibūdinti organizacijų etikos infrastruktūros vaidmenį organizacijos valdyme.

2. ištirti Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo struktūros, o TEO LT – kaip verslo struktūros, etikos infrastruktūros ypatumus ir skirtumus;

3. naudojant kontent analizę išanalizuoti TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą sudarančių dokumentų tekstus, aprašyti ir nustatyti pagrindinius retorikos aspektus bei tendencijas;

4. Remiantis tyrimo rezultatais pateikti išvadas apie Kauno miesto savivaldybės ir TEO LT etikos infrastruktūros veiksmingumą ir suformuluoti rekomendacijas, kaip tobulinti Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą įgalinimo, įtraukimo, partnerystės kryptimis.

Darbo metodai – analizės, apibendrinimo, sintezės anketinis tyrimas, kontent analizė.

Literatūros apžvalga. Rašant darbą remtasi užsienio (Lawton A., Winstanley, D., Woodall, J. Ladd J.; Küng H.) ir Lietuvos (N. Vasiljevienė, J. Palidauskaitė, R. Pučėtaitė) autorių pateiktais organizacijų etikos infrastruktūros aspektais, galiojančiais teisės aktais bei mokslo darbais.

Ištyrus Kauno miesto savivaldybės, kaip viešojo administravimo struktūros bei TEO LT – kaip verslo struktūros, etikos infrastruktūros ypatumus ir skirtumus, reikia pažymėti, kad šiuo metu Kauno miesto savivaldybėje etikos infrastruktūros, kaip strateginio resurso, vertės ir jos įgyvendinimo svarbos pripažinimo etapas, diegiant etikos infrastruktūros priemones, kurios neužtikrina etikos principų laikymosi. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad savivaldybėje imamas pavienių iniciatyvų, kurios vadinamos etikos normų laikymusi, inicijuojami etikos normų projektai. Tuo tarpu TEO LT etikos infrastruktūros diegimas ir įgyvendinimas yra intensyvaus, sąmoningo darbo ir rezultatų siekimo etapas. Kauno miesto savivaldybėje neegzistuoja visaapimančio dokumento, kuris aiškiai reglamentuotų etines normas, atsakomybę už etinių principų nesilaikymą, atskaitomybės mechanizmą, o TEO LT patvirtinta pareigybė, kurios tikslas kontroliuoti darbuotojų elgesį bei TEO LT nustačiusi, egzistuojančius etinius principus (išreikštus ir neišreikštus), kokie yra rizikos veiksnių šaltiniai (vidiniai arba išoriniai), susiję su dalykine etika ir kodėl konkretūs dalykinės etikos principai yra strategiškai svarbūs. Kaip vieną pagrindinių skirtumų etikos infrastruktūroje TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės galima išskirti korupcijos problemą, t. y. Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūra daugiausia akcentuoja korupcijos prevenciją, tuo tarpu TEO LT korupcija nėra labai aktuali. Taigi Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūros dokumentuose dominuojančios korupcijos prevencijos priemonės skirtos užkirsti kelią korupcijai atsirasti ir plisti. Kauno miesto savivaldybėje pakankamai platus profesinės etikos priežiūros aparatas, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad šių komisijų veikla yra pasyvi, bei svarsto klausimais, mažai turinčius bendro su darbuotojų profesine etika. Kauno miesto savivaldos etikos komisijos sprendimai (posėdžių protokolai) yra visiškai neinformatyvūs. Šiuose posėdžių protokoluose nurodomas tik svarstomas klausimas ir priimtas sprendimas, dėl to galima teigti, kad tai kelia abejones šių sprendimų pagrįstumu ir tinkamumu.

Kontent analizė parodė, kad TEO LT ir Kauno miesto savivaldybės etikos infrastruktūrą sudarančiuose dokumentų tekstuose įtvirtinti etikos principai iš dalies skiriasi. Valstybės tarnautojų bei TEO LT darbuotojų pareigų ir teisių santykis yra nevienodas, nors tiek viešojo administravimo, tiek privataus sektoriaus tarnautojams keliami aukšti moraliniai reikalavimai. Valstybės tarnautojams akcentuojamas lojalumo valdžiai, įstatymų laikymosi, viešumo, hierahinės atsakomybės principai, tuo tarpu TEO LT darbuotojams akcentuojamas asmeninės atsakomybės būtinumas, rūpinimasis bendrovės įvaizdžiu, veiklumo, iniciatyvumo, bendradarbiavimo ir atvirumo vertinimas.

SUMMARY

Gritienė V. Comparative Analysis of Ethics Infrastructure of Organizations in Public Administration and Business/ Master's Thesis in Law and Management. Supervisor of the project N.Vasiljeviene, Prof. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2010 – 94 p.

Theme of the master's thesis in business administration is relevant because management, resources and continuous attention is necessary of the ethics infrastructure. Each function and elements shall be implemented systematically. Systems and condition of the ethics infrastructure means motivate regularity and high standards of behaviour both in public administration and business. Today ethics of public administration organizations limits to public discussions on some ethic themes, improvement of public consciousness and systemizing of some new rules in order to standardize a particular profession. Ethics issues related to business organizations are not popular or analyzed, and business development issues are being solved without using ethical means. Lack of civil activity of residents, weak labour unions and other non-governmental organizations impede development of ethics infrastructure in business and public administration.

Research hypothesis: Ethics infrastructure of Kaunas City Municipality, as establishment of public administration, and TEO LT, as a company of private sector, differs a lot and implementation of such infrastructure differs substantially.

Research objective: Means and documents (where principles of ethics are provided) of Ethics infrastructure of Kaunas City Municipality, as establishment of public administration, and TEO LT, as a company of private sector.

Aim of the research: To carry out comparative analysis of ethics infrastructure and documents related to ethics provisions in public administration and business as well as to reveal their similarities and differences.

Research tasks:

To define theoretical aspects of ethics infrastructure in public administration and business:

1. Significance, aims, functions, measurements of implementation level, factors influential for implementation of ethics infrastructure; to describe role of organizations ethics infrastructure in management of organization;
2. To research peculiarities and differences of ethics infrastructure of Kaunas City Municipality, as establishment of public administration, and TEO LT, as a company of private sector;
3. To analyze texts of documents which constitute ethics infrastructure of TEO LT and Kaunas City Municipality by using content analysis, to describe and define the main aspects and trends of rhetoric;

4. To provide conclusions about efficiency of ethics infrastructure of Kaunas City Municipality and TEO LT based on the research results and to provide recommendation how to improve ethics infrastructure of Kaunas City Municipality toward the trends of enabling, inclusion and partnership.

Research methods: analysis, summarizing, synthesis questionnaire research, content analysis.

Review of literature. The applicable legal acts and scientific projects as well as aspects of organizations ethics infrastructure provided by the foreign (Lawton A., Winstanley, D., Woodall, J. Ladd J., Küng H.) and Lithuanian (N. Vasiljevienė, J. Paliduskaitė, R. Pučėtaitė) authors are referred for preparation of the thesis.

Except for the peculiarities and differences of ethics infrastructure of Kaunas City Municipality, as establishment of public administration, and TEO LT, as a company of private sector, it should be noted that currently Kaunas City Municipality's ethics infrastructure, as strategic resource, is in stage of recognition of value and significance of ethics infrastructure implementation, but implementation is carried out by ethics infrastructure means which fail to ensure observation of ethics principles. The research results allow the conclusion that the municipality only undertakes separate initiatives which are called to be observation of ethics norms and projects of ethics norms are initiated. Meanwhile implementation and fulfilment of TEO LT ethics infrastructure is in stage of intensive, purposive work and striving for efficient results. Kaunas City Municipality has no comprehensive overall document which regulates clearly the ethical norms, responsibility for failure to observe the principles of ethics, liability mechanism, and TEO LT has an approved employee who controls behaviour of employees; TEO LT also defined the ethics' principles (expressed and unexpressed), the sources of risk factors (internal and external) related to business ethics and has explanations why the particular principles of business ethics are strategically important. On the main differences between the ethics infrastructures of TEO LT and Kaunas City Municipality the problem of corruption may be emphasized, i.e. Kaunas City Municipality's ethics infrastructure emphasizes more the prevention of corruption while corruption is not very relevant for TEO LT. Therefore the corruption prevention means for preclusion of occurrence and spread of corruption prevail in the ethics infrastructure documents of Kaunas City Municipality. Kaunas City Municipality has fairly big apparatus of business ethics control but the results reveal that activity of such committees is quite passive and solves the issues which are weakly related with business ethics of employees. Decisions (minutes of meetings) of the Ethics Committee of Kaunas City Municipality are not informative. The minutes only contain the issue under discussion and the decision made, therefore the conclusion is allowed that this situation causes the doubts about reasonability and feasibility of such decisions.

The content analysis revealed that ethics principles described in the texts of ethics infrastructure documents of TEO LT and Kaunas City Municipality differ partially. Relation of duties

and rights of state officers and employees of TEO LT is not the same though high moral requirements are for both employees of private sector and public administration. The principles of loyalty to authority, observance of laws, publicity and hierarchic liability are emphasized for the state officials, while necessity of personal responsibility, care for image of the company, appreciation of activity, initiative, cooperation and openness are emphasized for the employees of TEO LT.

PRIEDAI

ANKETA

Etikos infrastruktūros priemonės, sistemos ir sąlygos skatina profesionalumą, veiklos efektyvumą ir aukštus elgesio standartus viešajame administravime. Norint kokybiškai suteikti paslaugas turi būti pasitelkiami optimalūs organizaciniai darbo išteklių variantai, geriausi tam tikro pobūdžio fiziniai ir protiniai gebėjimai. Tyrimo metu siekiama nustatyti ar efektyvus etikos infrastruktūros valdymas užtikrina veiklos efektyvumą viešajame administravime.

Ačiū už dalyvavimą.

1. Jūsų pareigos įstaigoje:

- Departamento vadovas,
- Departamento vadovo pavaduotojas;
- Skyriaus vedėjas,
- Skyriaus vedėjo pavaduotojas.

2. Jūsų darbo stažas valstybės tarnyboje:

- Iki 1 metų,
- Nuo 1 iki 5 metų,
- Nuo 6 iki 10 metų,
- Virš 10 metų.

3. Jūsų nuomone, etikos infrastruktūros egzistavimas organizacijoje būtinas?

- Taip
- Ne
- Nežinau

4. Ar pakankamai egzistuoja teisės aktų, kurie užtikrina įstaigos veiklos efektyvumą, skaidrumą ir darbuotojų atsakomybę?

- Taip
- Ne
- Nežinau

5. Nurodykite teisės aktus, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų atsakomybei ir veiklos skaidrumui:

- Lokalūs teisės aktai: organizacijos etikos kodeksas, taisyklės, standartai;
- Seimo bei Vyriausybės patvirtinti teisės aktai: įstatymai, nutarimai.

6. Įvertinkite etikos infrastruktūros svarbą organizacijos veiklos efektyvumui

	Visiškai nesutinku (1 balas)	Nesutinku (2 balai)	Nežinau (3 balai)	Sutinku (4 balai)	Visiškai sutinku (5 balai)
Tiesiogiai paveikia sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes					
Geriau patenkinami visuomenės poreikiai					
Neturi jokios įtakos organizacijos veiklai					
Gerina organizacijos įvaizdį					
Didina darbuotojų motyvaciją ir darbo efektyvumą					
Apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus					
Bendradarbiavimo ir atsakingo elgesio tarp darbuotojų skatinimas					
nukreipia darbuotojų elgesį tinkama linkme bei naikina disfunkcionalaus elgesio atsiradimo galimybes					

Ačiū

PATVIRTINTA
Kauno miesto savivaldybės
administracijos direktoriaus
2003 m. gegužės 19 d.
įsakymu Nr.A-514
..a030514.doc

Pakeista 2005-04-18 Administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-1341
..\..\2005\Bendri\A051341.doc

KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBO TVARKOS TAISYKLĖS

1. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Kauno miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės (toliau – Taisyklės) nustato darbo tvarką Kauno miesto savivaldybės administracijos (toliau – Administracija) struktūriniuose padaliniuose: departamentuose, skyriuose bei tarnybose, ir struktūriniuose teritoriniuose padaliniuose – seniūnijose. Taisyklės reguliuoja Savivaldybės administracijos darbuotojų (toliau – darbuotojai) – karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, – tarnybos ir darbo santykius, kurių nereguliuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Valstybės tarnybos įstatymas, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas bei kiti Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir kiti lydimieji teisės aktai. 2. Taisyklės nustato vienodus reikalavimus visiems Savivaldybės administracijos darbuotojams.

II. DARBO IR POILSIO LAIKAS

3. Administracijos darbuotojams nustatyta 40 valandų trukmės 5 darbo dienų savaitė. Pirmadienį, antradienį, trečiadienį ir ketvirtadienį jie dirba nuo 8 val. iki 17 val., o penktadienį – nuo 8 val. iki 15 val. 45 min. Pietų pertraukos laikas visomis darbo dienomis – nuo 12 val. iki 12 val. 45 min.

4. Jeigu, esant tarnybiniam būtinumui, dirbama pietų pertraukos metu, pietų pertraukai skiriamos 45 minutės tuoj pat pabaigus darbą, dėl kurio nebuvo galimybės papietauti nustatytu laiku. Šeštadienis ir sekmadienis – poilsio dienos. Švenčių dienų išvakarėse darbo laikas sutrumpinamas viena valanda. Šios darbo laiko nuostatos netaikomos valytojams, vairuotojams ir kitiems darbuotojams, kuriems nustatytas kitoks darbo laikas.

5. Darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, prašymu, jeigu tiesioginis jo vadovas neprieštarauja, Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu gali būti nustatytas ne visas darbo laikas – ne visa darbo diena arba ne visa darbo savaitė. Darbuotojams, dirbantiems ne visą darbo dieną, švenčių dienų išvakarėse darbo laikas netrumpinamas.

6. Darbuotojų darbo laiko apskaitą tvarko Administracijos struktūrinių ir struktūrinių teritorinių padalinių vadovų įsakymais įgalioti asmenys, kurie darbo laiko apskaitos žiniaraščius paskutinę mėnesio darbo dieną turi pateikti Personalo skyriui. Darbo laiko apskaitos žiniaraščiuose draudžiama braukyti, taisyti, trinti ir pan.

7. Darbuotojas, negalintis atvykti į darbą nustatytu laiku (vėluoja), privalo apie tai pranešti tiesioginiam vadovui. Kai neatvykstama į darbą dėl ligos, privaloma apie tai pranešti tiesioginiam vadovui ir darbuotojui, tvarkančiam darbo laiko apskaitą, pirmąją nedarbingumo dieną.

8. Darbo laiku palikdami darbo vietą Administracijos struktūrinių padalinių vadovai privalo informuoti Administracijos direktorių, kur ir kuriam laikui išvykstama. Kiti darbuotojai, palikdami darbo vietą darbo laiku, privalo informuoti tiesioginį vadovą.

9. Administracijos struktūrinių padalinių vadovai pagal savo kompetenciją privalo priimti lankytojus darbo klausimais. Lankytojų priėmimo darbo klausimais laikas turi būti nurodytas lentelėje, pakabintoje ant vadovo kabineto durų arba ant sienos šalia kabineto durų. Prireikus struktūrinio padalinio vadovas gali nustatyti ir Administracijos darbuotojų priėmimo tarnybiniais klausimais (dokumentų vizavimo, konsultavimo ir kt.) laiką.

10. Be Savivaldybės administracijos direktoriaus leidimo draudžiama nustatytomis lankytojų priėmimo valandomis palikti darbo vietą, rengti susitikimus, posėdžius ir pan. Apie lankytojų priėmimo atšaukimą privaloma iš anksto informuoti Savivaldybės administracijos direktorių ir ant kabineto durų nurodyti, į kurį tarnautoją lankytojai galėtų kreiptis.

11. Pakviesti ar įpareigoti tarnautojai privalo darbo valandomis nustatytu (nurodytu) laiku dalyvauti Savivaldybės tarybos, Tarybos komitetų posėdžiuose, mero rengiamuose pasitarimuose, komisijų ir darbo grupių posėdžiuose, susirinkimuose bei kituose renginiuose.

III. PATALPOS IR DARBO VIETA

12. Darbuotojai dirba patalpose, kuriose yra įsikūręs Administracijos struktūrinis padalinys (departamentas, skyrius, tarnyba, seniūnija), į kurį priimtas darbuotojas. Konkreti darbo vieta yra Savivaldybės administracijos direktoriaus ar struktūrinio padalinio vadovo tam darbuotojui paskirtas kabinetas. Ant kabineto durų arba ant sienos šalia kabineto durų pritvirtinama lentelė, kurioje nurodomas kabineto numeris, darbuotojo pareigos, vardas ir pavardė. Darbuotojai darbo metu privalo segėti kortelę, kurioje yra darbuotojo nuotrauka, vardas, pavardė ir pareigų pavadinimas.

13. Darbo vietoje (kabinete) gali būti laikomas tik Savivaldybės turtas (baldai, buitiniai prietaisai, įrankiai, dokumentai, paveikslai, faksai, kompiuteriai ir kita organizacinė technika) bei asmeniniai darbuotojo daiktai (portfelis, rankinė, lietsargis, viršutiniai drabužiai). Už paliktą be priežiūros asmeninį turtą bei jo apsaugą Administracija neatsako.

14. Darbuotojas, išeidamas iš kabineto, jeigu jis dirba vienas arba tuo metu kabinete nėra kito darbuotojo, privalo užrakinti duris.

15. Darbo vietoje (kabinete) kiti asmenys gali būti tik esant darbuotojui. Asmenys su darbu nesusijusiais klausimais darbuotojo darbo vietoje gali lankytis tik tuo metu, jei nėra lankytojų, kuriuos priimti yra tiesioginė darbuotojo pareiga.
16. Išnešiojamoji prekyba, bado akcijos, piketai Administracijos patalpose yra draudžiami.
17. Darbo vietoje privaloma laikytis darbų saugos ir priešgaisrinės saugos reikalavimų. Su šiais reikalavimais kiekvieną darbuotoją, priimtą į darbą, jo tiesioginis vadovas ar įgaliotas asmuo privalo supažindinti pasirašytinai.
18. Savivaldybės pastato, jam priskirtos teritorijos ir jo patalpų priežiūrą vykdo Bendrojo skyriaus vedėjas. Kituose pastatuose esančių patalpų, kuriose įsikūrę Administracijos padaliniai, priežiūrą vykdo šių padalinių vadovai.
19. Administracijos darbų saugos funkcijas vykdo Bendrojo skyriaus vedėjo įgaliotas darbų saugos inžinierius.
20. Darbuotojai privalo darbo vietoje palaikyti švarą ir tvarką, racionaliai ir taupiai naudoti darbo priemones ir medžiagas.

IV. DARBUOTOJŲ UŽDAVINIAI, FUNKCIJOS IR ATSAKOMYBĖ

21. Administracijos darbuotojų uždavinius, funkcijas ir atsakomybę nustato atitinkami Administracijos struktūrinio padalinio, kuriame dirba darbuotojas, nuostatai ir pareigybės aprašymas (pareiginė instrukcija), su kuriais darbuotojus supažindina jų tiesioginis vadovas pasirašytinai. Administracijos struktūrinio padalinio vadovus ir jų pavaduotojus bei naujai priimtus tarnautojus su pareigybės aprašymu pasirašytinai supažindina Personalo skyriaus. Naujai priimtus darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, su pareigine instrukcija pasirašytinai supažindina jų tiesioginis vadovas.
22. Karjeros valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus tvirtina Savivaldybės administracijos direktorius. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigines instrukcijas tvirtina skyriaus (tarnybos) vedėjas ar seniūnas.
23. Atleidimo iš valstybės tarnautojo pareigų (darbo) dieną darbuotojas privalo perduoti tiesioginiam vadovui jam skirtas darbo priemones ir kitą inventorių, atsiskaityti už jam patikėtas materialines vertybes, perduoti reikalus, grąžinti valstybės tarnautojo ar darbo pažymėjimą.
24. Atleidžiamas iš pareigų valstybės tarnautojas, turėjęs įgaliojimų, susijusių su jo tarnyba (buvęs išrinktas bet kurios įmonės, įstaigos ar organizacijos valdymo organų nariu), ne vėliau kaip likus 14 kalendorinių dienų iki atleidimo iš valstybės tarnautojo pareigų, turi pateikti ir pareiškimą dėl atsistatydinimo iš stebėtojų tarybos, valdybos ar kito valdymo organo narių.

V. PRIĖMIMO Į VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAREIGAS (DARBĄ) TVARKA

25. Asmenys į valstybės tarnautojo pareigas priimami konkurso būdu vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, į darbą Savivaldybės administracijoje priimami be konkurso.
26. Administracijos struktūrinio ir struktūrinio teritorinio padalinio, kuriame yra laisva, laikinai laisva ar naujai įsteigta valstybės tarnautojo pareigybė, vadovas Personalo skyriui pateikia valstybės tarnautojo poreikio paraišką, kurioje nurodomas tikslus pareigybės apibūdinimas (lygis, kategorija ir pagrindinės funkcijos), taip pat patvirtinto pareigybės aprašymo kopiją.
27. Personalo skyrius, gavęs valstybės tarnautojo poreikio paraišką, teikia pasiūlymus Savivaldybės administracijos direktoriui:
 - 27.1. laisvas pareigas siūlyti tarnautojui, kuris yra pateikęs prašymą dėl jo perkėlimo į atsilaisvinusias pareigas;
 - 27.2. laisvas pareigas siūlyti tarnautojui, kurio pareigybė numatoma panaikinti;
 - 27.3. kreiptis į Valstybės tarnybos departamentą prie Vidaus reikalų ministerijos dėl leidimo skelbti konkursą.
28. Priimtam į pareigas valstybės tarnautojui Personalo skyrius išduoda valstybės tarnautojo pažymėjimą, o darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį, – darbo pažymėjimą.

Pažymėjimas turi būti laikomas darbo vietoje. Praradęs pažymėjimą, darbuotojas ne vėliau kaip kitą darbo dieną privalo apie tai informuoti Personalo skyrių. Naujas pažymėjimas išduodamas, darbuotojui pateikus prašymą. Prie prašymo turi būti pridėta skelbimo, paskelbto spaudoje apie pažymėjimo pripažinimą negaliojančiu, kopija.

VI. ATLEIDIMO IŠ VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAREIGŲ (DARBO) TVARKA

29. Darbuotojas prašymą dėl atsistatydinimo savo noru iš valstybės tarnautojo pareigų (atleidimo iš darbo), adresuotą Savivaldybės administracijos direktoriaus vardu, įteikia Personalo skyriui, kuris tą pačią dieną įregistruoja gautą prašymą. Prašyme nurodoma pageidaujama atleidimo data. Darbuotojas, prieš įteikdamas prašymą dėl savo atsistatydinimo iš pareigų (atleidimo iš darbo) Personalo skyriui, su juo supažindina tiesioginį vadovą, kuris vizuoja prašymą, pareiškdamas savo sutikimą su pageidaujama atleidimo data arba pasiūlo kitą datą, nurodydamas priežastis, dėl kurių atleidimo data turėtų būti pakeista. Atleidimo data gali būti atidėta, tačiau ne ilgiau kaip 14 kalendorinių dienų (imtinai) nuo prašymo įregistravimo dienos.
30. Darbuotojų prašymus dėl atleidimo iš valstybės tarnautojo pareigų (darbo) vizuoja Personalo skyriaus vyriausiasis specialistas, atsakingas už kasmetinių atostogų apskaitą. Vizudamas jis nurodo, kiek ir už kokį laikotarpį yra likusių atleidžiamo darbuotojo nepanaudotų kasmetinių atostogų.

VII. DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESTIS

31. Darbuotojams darbo užmokestis mokamas 2 kartus per mėnesį: ne vėliau kaip einamojo mėnesio 20 dieną ir kito mėnesio 5 dieną. Pinigai pervedami į darbuotojo asmeninę sąskaitą jo pasirinktame banke. Darbuotojo prašymu darbo užmokestis gali būti mokamas 1 kartą per mėnesį.
32. Darbo užmokestis apskaičiuojamas Lietuvos Respublikos įstatymų ir Vyriausybės nutarimų nustatyta tvarka.

VIII. ATOSTOGŲ SUTEIKIMAS

33. Kasmetinės atostogos darbuotojams suteikiamos Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka pagal patvirtintą kasmetinių atostogų suteikimo eilę (grafiką).
34. Kasmetinių atostogų suteikimo eilę (grafiką) tvirtina ir atostogas suteikia darbuotojams Savivaldybės administracijos direktorius.
35. Su kasmetinių atostogų suteikimo eile (grafiku) darbuotojai supažindinami pasirašytinai.

36. Jei šalių susitarimu kasmetinės atostogos suteikiamos dalimis, viena iš jų negali būti trumpesnė kaip 14 kalendorinių dienų, kitos dalys negali būti trumpesnės kaip 7 kalendorinės dienos, išskyrus nepanaudotų atostogų likutį arba atvejus, kai tarp 7 kalendorinių dienų įsiterpia švenčių dienos.
37. Sugrįžimo iš kasmetinių atostogų į darbą diena turi būti darbo diena, išskyrus visų atostogų pabaigą.
38. Įsakymus dėl kasmetinių atostogų suteikimo eilės patvirtinimo vizuoja Personalo skyriaus vedėjas.
39. Dėl svarbių priežasčių kasmetinės atostogos gali būti suteikiamos ir ne pagal grafiką. Prašyme dėl kasmetinių atostogų suteikimo turi būti nurodytos tos priežastys ir atostogų laikas.
40. Įsakymai dėl kasmetinių atostogų suteikimo turi būti įregistruojami ne vėliau kaip prieš 5 kalendorines dienas iki atostogų pradžios.
41. Karjeros valstybės tarnautojams Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu gali būti suteiktos iki 1 metų trukmės atostogos kvalifikacijai tobulinti.
42. Darbuotojams, kurie sėkmingai mokosi mokymo įstaigose, pagal šių įstaigų pažymą - - iškvietus suteikiamos mokymosi atostogos, už kurias valstybės tarnautojams mokama 50 proc. pareiginės algos, o darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, – 50 proc. Tarnybinio atlyginimo.

IX. DARBUOTOJŲ PAREIGOS IR TEISĖS

43. Darbuotojai privalo:
- 43.1. vykdyti Lietuvos Respublikos įstatymus, Vyriausybės nutarimus, ministrų įsakymus ir kitus teisės aktus, Kauno miesto savivaldybės institucijų sprendimus ir įsakymus, mero potvarkius, tiesioginio vadovo pavedimus, užduotis bei įpareigojimus, jei jie neprieštarauja įstatymams;
- 43.2. laikytis darbo drausmės ir šių Taisyklių reikalavimų;
- 43.3. nepriekaištingai atlikti savo tiesiogines pareigas;
- 43.4. kelti kvalifikaciją;
- 43.5. užtikrinti savo darbo viešumą;
- 43.6. ginti teisėtus valstybės ir Savivaldybės interesus;
- 43.7. deklaruoti viešus ir privačius interesus;
- 43.8. laikytis darbų saugos ir priešgaisrinės saugos reikalavimų;
- 43.9. tausoti Savivaldybės turtą, tinkamai tvarkyti ir prižiūrėti darbo vietą;
- 43.10. informuoti tiesioginį vadovą apie negalėjimą atvykti į darbą arba vėlavimą.
44. Darbuotojams draudžiama:
- 44.1. pavesti savo pareigas atlikti kitam darbuotojui;
- 44.2. kelti neteisėtus reikalavimus pavaldiems darbuotojams;
- 44.3. naudotis Savivaldybės turtu ne darbo reikalams;
- 44.4. darbo laiku užsiimti politine, visuomenine ar kita su darbu nesusijusia veikla;
- 44.5. gauti dovanas už pareigų vykdymą, jei to nenumato tarptautinis protokolai;
- 44.6. vykdyti pareigas ir pavedimus, jeigu dėl jų vykdymo gali kilti viešų ir privačių interesų konfliktas;
- 44.7. rūkyti darbo vietoje (kabinete). Administracijos patalpose leidžiama rūkyti tik tam skirtose pažymėtose vietose;
- 44.8. darbo laiku ir darbo vietoje vartoti alkoholinius gėrimus, toksines ir narkotines medžiagas;
- 44.9. gadinti ar pasisavinti Savivaldybės turtą, juo naudotis asmeniniams tikslams;
- 44.10. vėluoti į darbą, išeiti iš darbo nepasibaigus darbo laikui ar kitaip pažeidinėti darbo drausmę;
- 44.11. atvykti į darbą nedarbingam (sergančiam, neblaiviam, apsvaigusiam nuo narkotikų ar toksinių medžiagų);
- 44.12. teikti klaidingą informaciją;
- 44.13. sudaryti ar pratęsti sandorius Savivaldybės vardu be Savivaldybės administracijos direktoriaus įgaliojimo;
- 44.14. darbo laiku užsirakinti darbo patalpose (kabinete), palikti darbo vietą lankytojų priėmimo valandomis arba kitu metu, nesuderinus su tiesioginiu vadovu.
45. Darbuotojai turi teisę:
- 45.1. reikalauti normalių darbo sąlygų ir darbo užduotims atlikti reikalingų priemonių;
- 45.2. gauti pareigoms atlikti reikalingą informaciją;
- 45.3. būti profesinių sąjungų nariais;
- 45.4. atsisakyti vykdyti užduotį ar pavedimą, jeigu tai prieštarauja įstatymams ir šioms Taisyklėms;
- 45.5. norminių aktų nustatyta tvarka kelti kvalifikaciją, mokytis;
- 45.6. naudotis visomis įstatymų nustatytais atostogų rūšimis;
- 45.7. teikti Savivaldybės administracijos direktoriui tarnybinius pranešimus ar kitą rašytinę informaciją;
- 45.8. naudotis kitomis Lietuvos Respublikos įstatymų suteiktomis teisėmis.

X. DARBUOTOJŲ MOKYMAS

46. Darbuotojų mokymą pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintas mokymo programas, Savivaldybės tarybos nustatytus mokymo prioritetus bei Savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintus mokymo planus organizuoja Personalo skyrius ir kartu su Finansų departamento Apskaitos skyriumi planuoja su mokymu susijusias išlaidas.
47. Finansų departamento Apskaitos skyrius, atsižvelgdamas į darbuotojų mokymui būtinas išlaidas, paskirsto lėšas ir atsako už tikslingą jų panaudojimą.
48. Darbuotojas, pasiūstas kelti kvalifikaciją, grįžęs privalo Personalo skyriui pateikti atitinkamą pažymėjimą, kurio kopija įsegama į asmens bylą.
49. Darbuotojas siunčiamas mokytis ir kelti kvalifikaciją Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu.

50. Darbuotojas, pasiūstas mokytis ar kelti kvalifikaciją, privalo lankyti visus užsiėmimus visą nustatytą laiką. Neatvykimas į mokymo kursus ar pasiėalinimas jiems nesibaigus traktuojamas kaip darbo drausmės paėeidimas ir už tai gali bėti taikomos tarnybinės ar drausminės nuobaudos.

XI. TARNYBINIŲ IR DRAUSMINIŲ NUOBAUDŲ SKYRIMAS

51. Gavus oficialią informaciją (tarnybinis praneėimas, skundas, praėymas ar pareiėkimas, publikacija spaudoje ir pan.) apie valstybės tarnautojo tarnybinį nusiėngimą ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, darbo drausmės paėeidimą, Savivaldybės administracijos direktoriaus ar tiesioginio darbuotojo vadovo iniciatyva pradedama tarnybinės nuobaudos skyrimo valstybės tarnautojui procedūra ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, darbo drausmės paėeidimo tyrimas.

52. Tarnybinius nusiėngimus ir darbo drausmės paėeidimus tiria Personalo skyrius arba Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta komisija.

53. Valstybės tarnautojas, įtariamasis padaręs tarnybinį nusiėngimą, ne vėliau kaip per 2 darbo dienas nuo praneėimo apie tarnybinį nusiėngimą gavimo dienos turi pateikti Personalo skyriui raėytinį paaiėkinimą dėl tarnybinio nusiėngimo. Jeigu valstybės tarnautojas nurodytu laiku paaiėkinimo nepateikia, suraėomas aktas.

54. Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, įtariamasis padaręs darbo drausmės paėeidimą, turi per nurodytą praneėime laiką pateikti Personalo skyriui raėytinį paaiėkinimą dėl darbo drausmės paėeidimo. Jeigu darbuotojas nurodytu laiku paaiėkinimo nepateikia, suraėomas aktas.

55. Komisija (Personalo skyrius), tirdama (tirdamas) tarnybinį nusiėngimą (darbo drausmės paėeidimą), turi teisę tikrinti bei reikalauti pateikti su tyrimu susijusius dokumentus, registracijos žurnalus, reikalauti darbuotojo raėtu paaiėkinti su tyrimu susijusias aplinkybes. Tokių komisijos (Personalo skyriaus) reikalavimų vykdymas yra privalomas.

56. Vadovas, kurio pavaldinio tarnybinis nusiėngimas (darbo drausmės paėeidimas) tiriamas, komisijos reikalavimu privalo atvykti į posėdį ir informuoti komisiją apie jį dominančias tarnybinio nusiėngimo (darbo drausmės paėeidimo) aplinkybes, pagal kompetenciją išaiėkinti teisės aktus bei užtikrinti, kad per 2 darbo dienas komisijai (Personalo skyriui) bėtų pateiktos visų jos (jo) pareikalautų dokumentų kopijos (kartu pateikiami dokumentų originalai, kad bėtų patikrintas kopijų autentiėkumas).

57. Ištyrusi tarnybinį nusiėngimą ar darbo drausmės paėeidimą, komisija (Personalo skyrius) raėtu pateikia Savivaldybės administracijos direktoriui motyvuotą išvadą apie tyrimo rezultatus.

58. Tarnybinės nuobaudos, numatytos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme karjeros valstybės tarnautojams, ir drausminės nuobaudos, numatytos Lietuvos Respublikos darbo kodekse darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, skiriamos Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu.

59. Savivaldybės administracijos direktoriui nusprendus nutraukti tarnybinės nuobaudos skyrimo procedūrą, valstybės tarnautojas, kuriam tarnybinės nuobaudos skyrimo procedūra nutraukiama, pasiraėytinai supaėžindinamas su tyrimo išvada.

XI. TARNYBINIŲ IR DRAUSMINIŲ NUOBAUDŲ SKYRIMAS

51. Savivaldybės administracijos direktoriaus iniciatyva arba gavus oficialią informaciją (tarnybinį praneėimą, skundą) apie įtariamą valstybės tarnautojo tarnybinį nusiėngimą ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, darbo drausmės paėeidimą, pradedamas tarnybinio nusiėngimo (darbo drausmės paėeidimo) tyrimas. Oficiali informacija yra Savivaldybės administracijos ir kitų valstybinių institucijų raėtai, pažymos, tarnybiniai praneėimai apie įtariamą valstybės tarnautojo (darbuotojo) tarnybinį nusiėngimą (drausmės paėeidimą).

52. Tarnybinius nusiėngimus ir darbo drausmės paėeidimus tiria Personalo skyriaus vadovas arba Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta komisija. Komisija privaloma, esant pagrindui manyti, kad valstybės tarnautojas ar darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, padarė tarnybinį nusiėngimą (drausmės paėeidimą), už kurį gali bėti paskirta tarnybinė (drausminė) nuobauda – atleidimas iš pareigų. Komisija sudaroma ne vėliau kaip per 3 darbo dienas po to, kai Savivaldybės administracijos direktorius gauna oficialią informaciją apie valstybės tarnautojo tarnybinį nusiėngimą ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, darbo drausmės paėeidimą, iš ne maėiau kaip 3 asmenų: valstybės tarnautojo ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, tiesioginio vadovo (jo įgalioto asmens), Personalo skyriaus vadovo, teisės specialisto, kitų Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų.

53. Valstybės tarnautojas, įtariamasis padaręs tarnybinį nusiėngimą, ne vėliau kaip per 2 darbo dienas nuo praneėimo apie tarnybinį nusiėngimą gavimo dienos gali pateikti Personalo skyriaus vadovui raėytinį paaiėkinimą dėl tarnybinio nusiėngimo. Jeigu valstybės tarnautojas nurodytu laiku paaiėkinimo nepateikia, suraėomas aktas.

54. Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, įtariamasis padaręs darbo drausmės paėeidimą, gali per nurodytą praneėime laiką pateikti Personalo skyriaus vadovui raėytinį paaiėkinimą dėl darbo drausmės paėeidimo. Jeigu darbuotojas nurodytu laiku paaiėkinimo nepateikia, suraėomas aktas.

55. Komisija (Personalo skyriaus vadovas), tirdama (tirdamas) tarnybinį nusiėngimą (darbo drausmės paėeidimą), turi teisę tikrinti ir reikalauti pateikti su tyrimu susijusius Savivaldybės administracijos dokumentus, registracijos žurnalus, reikalauti, kad kiti Savivaldybės administracijos tarnautojai (darbuotojai), turintys informacijos apie tyrimą, raėtu paaiėkintų su tyrimu susijusias aplinkybes. Tokių komisijos (Personalo skyriaus vadovo) reikalavimų vykdymas yra privalomas.

56. Tarnautojo (darbuotojo), kurio tarnybinis nusiėngimas (darbo drausmės paėeidimas) tiriamas, tiesioginis vadovas (jeigu jis nėra įtrauktas į komisiją) komisijos reikalavimu privalo atvykti į posėdį ir informuoti komisiją apie jį dominančias tarnybinio nusiėngimo (darbo drausmės paėeidimo) aplinkybes, pagal kompetenciją išaiėkinti teisės aktus ir užtikrinti, kad per 2 darbo dienas komisijai (Personalo skyriaus vadovui) bėtų pateiktos visų reikalaujamų dokumentų kopijos (kartu pateikiami ir dokumentų originalai, kad bėtų patikrintas kopijų autentiėkumas).

57. Kai tarnybinis nusižengimas nustatomas, atliekant auditą, piniginių ar kitokių vertybių reviziją (inventorizaciją), tarnybinį ar kitą kompetentingos institucijos patikrinimą, tarnybinis nusižengimas pradamas tirti nuo oficialios informacijos apie šį nusižengimą gavimo dienos ir tiriamas, laikantis visų teisės aktais nustatytų procedūrų.

58. Ištyrusi tarnybinį nusižengimą ar darbo drausmės pažeidimą, komisija (Personalo skyriaus vadovas) raštu pateikia Savivaldybės administracijos direktoriui motyvuotą išvadą apie tyrimo rezultatus.

59. Administracijos direktorius, atsižvelgdamas į pateiktą motyvuotą išvadą, priima įsakymu įformintą sprendimą:

59.1. pripažinti, kad valstybės tarnautojas (darbuotojas) padarė tarnybinį nusižengimą (darbo drausmės pažeidimą), ir skirti jam tarnybinę (drausminę) nuobaudą;

59.2. pripažinti, kad valstybės tarnautojas (darbuotojas) tarnybinio nusižengimo (darbo drausmės pažeidimo) nepadarė arba valstybės tarnautojui (darbuotojui), padariusiam tarnybinį nusižengimą (darbo drausmės pažeidimą), tarnybinę (drausminę) nuobauda negali būti paskirta, nes suėjo nustatytas tarnybinės (drausminės) nuobaudos skyrimo terminas, ir tarnybinio nusižengimo (darbo drausmės pažeidimo) tyrimą nutraukti.

60. Valstybės tarnautojas ar darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, su 59 punkte nurodytu Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu supažindinamas pasirašytinai ne vėliau kaip kitą darbo dieną po įsakymo išleidimo.

61. Valstybės tarnautojui ar darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį, apskundus teismui sprendimą dėl tarnybinės (drausminės) nuobaudos skyrimo, teisme Savivaldybei atstovauja tarnybinį nusižengimą tyrusios komisijos pirmininkas ir komisijoje dirbęs teisės specialistas.

XII. SUPAŽINDINIMAS SU SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VEIKLĄ REGLAMENTUOJANČIAIS TEISĖS AKTAIS

62. Priimamą į pareigas valstybės tarnautoją (darbuotoją) Personalo skyrius supažindina (pasirašytinai) su Savivaldybės administracijos veiklą reglamentuojančiais teisės aktais (pagal priede pateiktą sąrašą). Sąrašas prireikus keičiamas ir papildomas.

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS ETIKOS TAISYKLĖS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šių taisyklių tikslas – apibrėžti veiklos ir elgesio principus, kurių turi laikytis valstybės tarnautojas, įgyvendindamas savo teises, vykdydamas teisės aktuose nustatytas pareigas bei funkcijas, ir didinti visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnautojais.

II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS ETIKOS PRINCIPAI

2. Pagarbos žmogui ir valstybei principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

2.1. gerbti žmogų, jo teises ir laisves, valstybę, jos institucijas ir įstaigas, laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų, kitų teisės aktų, teismų sprendimų reikalavimų, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų vidaus tvarkos taisyklių;

2.2. elgtis taip, kad visuomenė pasitikėtų viešuoju administravimu ir valstybės tarnautojais;

2.3. tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku vykdyti pavedamas užduotis, laikydamasis įstatymų, kitų teisės aktų reikalavimų ir valstybės tarnautojų etikos principų;

2.4. vykdyti savo pareigas, vadovaudamasis valstybės valdžios institucijų suformuotais tikslais ir kryptimis. Valstybės tarnautojas privalo elgtis politiškai neutraliai, nežlugdyti valstybės valdžios institucijų sprendimų ar veiksmų;

2.5. vykdyti savo pareigas rūpestingai ir atsakingai, atsižvelgdamas į visuomenės interesus.

3. Teisingumo principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

3.1. vienodai tarnauti visiems žmonėms, nepaisydamas tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų ir politinių pažiūrų;

3.2. būti teisingas nagrinėdamas prašymus, skundus, pareiškimus, nepiktnaudžiauti jam suteiktomis galiomis;

3.3. naudoti savo tarnybos valandas efektyviai ir tik tarnybos tikslams.

4. Nesavanaudiškumo principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

4.1. tarnauti visuomenės interesams;

4.2. nesinaudoti valstybės ar savivaldybės nuosavybe ne tarnybinei veiklai, taip pat nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai;

4.3. neturėti asmeninių interesų ir nesiekti naudos sau, savo šeimai, artimiesiems ar draugams, vykdydamas savo tarnybines pareigas;

4.4. vadovautis savo veikloje visuomenės viešaisiais interesais, įstatymų nustatyta tvarka ir priemonėmis vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto;

4.5. nesinaudoti savo tarnybine padėtimi ir nereikalauti kitų valstybės tarnautojų pagalbos siekdamas naudos sau, savo šeimai, artimiesiems ar draugams.

5. Padorumo principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

5.1. elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkamas, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, jeigu tai gali sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą;

5.2. būti lojalus ir paslaugus visuomenei, kuriai tarnauja, taip pat savo vadovybei, kolegoms ir pavaldiniams;

5.3. naudotis jam suteiktomis galiomis apginti visuomenės interesus nuo pažeidimų.

6. Nešališkumo principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

6.1. būti objektyvus ir neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo, priimdamas sprendimus;

6.2. elgtis nešališkai, skirdamas tinkamą dėmesį žmonių teisėms, vykdydamas savo pareigas;

6.3. elgtis teisėtai ir savo įgaliojimus naudoti nešališkai priimdamas sprendimus;

6.4. nesinaudoti kitų žmonių klaidomis ar nežinojimu;

6.5. išklausti ir pateikti tokią informaciją, kuri padėtų asmeniui priimti tinkamiausią sprendimą.

7. Atsakomybės principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

7.1. asmeniškai atsakyti už savo sprendimus;

7.2. įstaigos vadovo reikalavimu atsiskaityti už savo veiklą;

7.3. atsakyti už jo naudojamos informacijos, dokumentų tinkamą naudojimą ir konfidencialumą.

8. Viešumo principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

8.1. užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų priėmimo motyvus;

8.2. teisės aktų nustatyta tvarka teikti reikiamą informaciją kitiems valstybės tarnautojams ir visuomenei. Informacija ribojama tik tada, kai būtina apsaugoti visuomenės interesus arba kai šitai reglamentuoja teisės aktai;

8.3. teisės aktų nustatyta tvarka teikti oficialią informaciją, kuri nėra ribojama ar konfidenciali.

9. Pavyzdingumo principas. Vadovaudamasis šiuo principu, valstybės tarnautojas privalo:

9.1. būti nepriekaištingos reputacijos, gebėti deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulintis;

9.2. būti mandagus, malonus, paslaugus ir tvarkingas;

9.3. savo pareigas atlikti laiku, efektyviai, atidžiai ir profesionaliai;

9.4. būti tolerantiškas, pagarbiai elgtis su kitais valstybės tarnautojais, kitais žmonėmis;

9.5. visose situacijose veikti profesionaliai ir humaniškai, teikti tą informaciją, pagalbą ar paslaugą, kuri yra būtina, bet kartu gebėti teisingai ir taktiškai atmesti neteisėtus prašymus;

- 9.6. suteikti žmonėms informaciją apie jų teises, pareigas, galimybes ir galimus padarinius, nedarydamas įtakos žmogaus apsisprendimui ir jo interesams;
- 9.7. konfliktinėmis aplinkybėmis elgtis objektyviai ir nešališkai, išklausti abiejų pusių argumentus ir ieškoti objektyviausio sprendimo;
- 9.8. pripažinti savo klaidas ir jas taisyti arba siūlyti taisyti.

III. Baigiamosios nuostatos

10. Valstybės tarnautojas privalo vadovautis šiomis taisyklėmis.
11. Valstybės tarnautojas, gavęs raštą, kad yra pažeidęs šias taisykles, turi informuoti apie tai tiesioginį vadovą, kuris patikrina gautą informaciją ir priima sprendimą dėl tarnybinio patikrinimo inicijavimo.
12. Jeigu valstybės tarnautojas nesilaiko valstybės tarnautojų etikos veiklos principų, bet kuris asmuo turi teisę pateikti skundą valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje tarnauja skundžiamas valstybės tarnautojas, vadovui (toliau vadinama – vadovas). Vadovas turi apsvarstyti skundą ir nuspręsti, ar reikia pradėti tarnybinį patikrinimą. Skundas, inicijuotas prieš vadovą, pateikiamas svarstyti asmeniui, priėmusiam vadovą į pareigas, kuris turi nuspręsti, ar reikia pradėti tarnybinį patikrinimą.

TEO LT, AB ETIKOS KODEKSAS

I. ĮVADAS

1. TEO LT, AB (toliau vadinama – Bendrovė) Etikos kodeksas (toliau vadinama – Kodeksas) apibrėžia elgesio principus bei normas ir padeda užtikrinti jų laikymąsi Bendrovėje. Etikos kodeksas remiasi Bendrovės vizija, misija ir pagrindinėmis vertybėmis, padeda jas puoselėti, parodo, kaip Bendrovės darbuotojai turėtų dirbti komandoje, su klientais, verslo partneriais bei kitais visuomenės nariais. Šio Kodekso normos yra taikomos visoms TEO LT, AB grupės įmonėms ir jų darbuotojams.

2. Kodekso tikslai:

- 2.1. Apibrėžti elgesio normas bei taisykles;
- 2.2. Informuoti ir šviesti darbuotojus verslo etikos ir elgesio verslo aplinkoje klausimais;
- 2.3. Ugdyti darbuotojų atsakomybę;
- 2.4. Apsaugoti darbuotojus nuo konfliktinių situacijų ir neetiško elgesio, apibrėžiant netoleruotino elgesio atvejus.

II. ETIKOS KODEKSO PRINCIPAI

3. Kodekse išdėstytos verslo etikos bei elgesio normos remiasi šiais principais:

3.1. sąžiningumo:

- tesėti duotus pažadus;
- siekti žodžio ir veiksmo vienybės;
- elgtis sąžiningai, garbingai, nežeminant Bendrovės, savęs, savo kolegų;
- nenaudoti darbo laiko, Bendrovės teikiamų darbo priemonių, finansinių ir materialinių išteklių savo ir artimų asmenų poreikiams tenkinti;
- nesiimti apgaulės, sukčiavimo; nedalyvauti neteisėtoje, negarbingoje veikloje.

3.2. atsakomybės ir atskaitomybės:

- savo profesinę veiklą grįsti asmenine atsakomybe už sprendimų ar veiklos rezultatų pasekmes, galimą naudą bei žalą, trumpalaikius ir ilgalaikius padarinius;
- prisiimti atsakomybę už savo veiklą, nesidangstant komandiniais sprendimais;
- suvokti Bendrovės įsipareigojimus akcininkams, klientams, darbuotojams, verslo partneriams.

3.3. pagarbos įstatymui, žmogui ir jo teisėms:

- nepažeisti LR įstatymų ir kitų teisės aktų, neignoruoti žmogaus teisių, o susidūrus su kitų asmenų vykdomais teisės pažeidimais padaryti viską, kas būtina, kad šie būtų nutraukti;
- kalba, veiksmais ar siūlomais sprendimais nediskriminuoti atskirų asmenų ar visuomenės grupių dėl lyties, seksualinės orientacijos, amžiaus, rasės, religijos, odos spalvos, tautybės, šeiminių padėties ir imtis teisėtų priemonių pastebėjus diskriminacijai stabdyti;
- elgtis mandagiai, geranoriškai ir pakančiai, nepaisant asmens savybių, turinės ar visuomeninės padėties, pažiūrų.

3.4. nešališkumo, objektyvumo ir teisingumo:

- savo veikloje būti objektyviu, priimti sprendimus vadovaujantis aiškiais vertinimo kriterijais, vengiant asmeniškumo, emocijų, atsižvelgiant į oponentų, taip pat ekspertų nuomonę bei kitus objektyvius veiksnius;
- darbinėje veikloje žmones vertinti atsižvelgiant į jų kompetenciją, įgūdžius ir pasiekimus;
- vertinti veiklumą, iniciatyvumą, bendradarbiavimą ir atvirumą.

3.5. pavyzdingo elgesio:

- savo išvaizda, kalba ir elgesiu rodyti pavyzdį, laikantis visuotinai pripažintų elgesio taisyklių;
- nuolat rūpintis Bendrovės įvaizdžiu;
- būti tiksliu, punktualiu, nepiktinaudžiauti alkoholiu, nepriekabiauti, nesikeikti .

III. ETIKOS IR ELGESIO NORMOS

4. Santykiai su klientais. Bendrovės sėkmės pamatas – klientų aptarnavimo kokybė ir veiklos efektyvumas. Bendraudami su klientais darbuotojai:

- 4.1. teikia kokybiškas paslaugas verslo ir individualiems klientams, nepriklausomai nuo jų tautinių, rasinių, socialinių, religinių, amžiaus skirtumų;
- 4.2. laikosi Bendrovės Klientų aptarnavimo standarto reikalavimų;
- 4.3. vienodai vertina visus klientus, nė vienam neteikiant pirmenybės. Asmeniniai ryšiai nesuteikia privilegijos gauti kokią nors išskirtinę naudą. Su draugais ir giminaičiais turi būti elgiamasi kaip su kitais klientais;
- 4.4. bendradarbiauja, siekdami partnerystės ir abipusės naudos;
- 4.5. santykius su klientais grindžia abipuse pagarba ir tolerancija;
- 4.6. laiku vykdo pažadus;
- 4.7. pateikia teisingą informaciją apie produktus, paslaugas ir kainą, vengia klaidinančių teiginių;
- 4.8. yra atidūs ir objektyvūs, mandagiai atmeta įtartinus pasiūlymus;

- 4.9. nepalieka neišnagrineto nė vieno nesusipratimo su klientu.
- 4.10. yra tolerantiški;
- 4.11. atsimena, kad klientą galima įžeisti net to nenorint;
- 4.12. vengia kategoriškumo.

5. Santykiai su konkurentais

- 5.1. Bendrovė remia laisvą verslą bei konkurenciją ir nebando užkirsti kelio kitoms bendrovėms laisvai su jomis konkuruoti.
- 5.2. Bendrovė siekia konkuruoti sąžiningai, vadovaudamasi verslo etikos principais ir laikydamasi veikiančių įstatymų. Nugalėti konkurencinėje kovoje Bendrovė siekia efektyvindama valdymą, didindama našumą bei mažindama sąnaudas.
- 5.3. Bendrovė viešai nekomentuoja konkurentų veiklos.

6. Santykiai Bendrovės viduje

6.1. Darbuotojai nevaržo vieni kitų teisių, neteikia privilegijų dėl lyties, kilmės, kalbos, socialinės padėties, religijos, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų.

6.2. Vykdydami pavestas užduotis ir nurodymus darbuotojai teikia bendradarbiams iš savo ir kitų padalinių pagal pareigines funkcijas žinotiną informaciją, netrukdo bendradarbių darbui ir nesudaro situacijų, kai bendradarbis būtų verčiamas paskelbti kitam asmeniui neleistiną žinoti informaciją.

6.3. Darbuotojai laikosi geranoriškumo principų, stengiasi įtvirtinti savitarpio pasitikėjimą. Priekabiavimas, diskriminavimas ar kitoks netinkamas elgesys darbo vietoje nėra toleruojamas. Santykiuose su bendradarbiais vengiama:

- asmens žeminimo ar įžeidinėjimo;
- darbuotojo charakterio, jam būdingų savybių viešo aptarimo;
- darbuotojo darbo ar nuosavybės menkinimo;
- apkalbų, šmeižto skleidimo, reputacijos žeminimo;
- nesantaikos kurstymo naudojantis pareigybiniais ar psichologiniais privalumais;
- neigiamų emocijų demonstravimo.

6.4. Vadovai pagarbiai ir santūriai elgiasi su jiems pavaldžiais darbuotojais – nurodymai, pavedimai, pastabos pavaldiniams daromos tik korektiškai, stengiantis sukurti vadovaujamame kolektyve darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, šalinti nesutarimų priežastis; viešai nereikšti savo simpatijų ir antipatijų pavaldiniams bei kitiems darbuotojams, objektyviai vertinti pavaldinių dalykines savybes bei pasiekimus veikloje.

6.5. Už netyčines klaidas darbuotojai nėra baudžiami. Tačiau Bendrovėje nėra toleruojamos pasikartojančios, tyčinės klaidos, piktybinis ir kenksmingas elgesys.

7. Dovanų teikimas ir priėmimas

7.1. Bendrovė neteikia dovanų ar paslaugų, jei tai įtakoja gaunančiojo sprendimą Bendrovės naudai. Dovanos, pramogos ir asmeninės paslaugos trečiosioms šalims gali būti teikiamos tik tada, kai jų vertė nedidelė ir jos yra suderinamos su įprasta verslo praktika.

7.2. Vykdydami savo pareigas Bendrovės darbuotojai negali priimti dovanų, pinigų ar neatlygintinų paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų. Šis draudimas netaikomas, kai siūlomi tik simboliniai dėmesio ir pagarbos išraiškos ženklai – mažaverčiai suvenyrai, daiktai, susiję su veiklos reklama, gėlės ir kitos dovanos, kurios negali įtakoti jas gaunančiojo sprendimų.

7.3. Darbuotojas privalo raštiškai (pvz., elektroniniu paštu) pranešti apie gautą dovaną savo vadovui, jeigu jos vertė viršija minimalų gyvenimo lygį.

7.4. Pinigai negali būti dovanojami arba priimami kaip dovana, nepriklausomai nuo jų sumos.

8. Interesų konfliktai

8.1. Interesų konfliktas – situacija, kai darbuotojas atlikdamas pareigas priima sprendimą, dalyvauja jį priimant ar atlieka kitus veiksmus, pažeisdamas Bendrovės interesus jo ar jam artimų asmenų privačių interesų naudai.

8.2. Turi būti vengiama situacijų, kai darbuotojų asmeniniai, šeimos ar finansiniai interesai galėtų susikirsti su Bendrovės interesais. Atsiradus interesų konflikto prielaidai, darbuotojai kreipiasi patarimo į savo vadovą ir/arba Etikos komitetą.

8.3. Darbuotojai vengia:

- siekti asmeninės naudos arba darbdavio sąskaita dengti asmenines išlaidas, naudodamiesi savo padėtimi;
- šeimos interesų sandoryje tarp Bendrovės ir bet kurio tiekėjo ar kliento;
- samdyti šeimos narius darbui Bendrovėje;
- dirbti kitų įmonių, įstaigų ir organizacijų naudai darbo Bendrovėje laiku, naudoti Bendrovės turta, vardą ir reputaciją antraeilėms pareigoms atlikti. Darbuotojas privalo pranešti tiesioginiam vadovui apie ketinimą įsidarbinti antraeilėse pareigose.
- užsiimti veikla, kuri konkurencijos požiūriu būtų žalinga Bendrovei arba sukeltų interesų konfliktą;
- sprendimo galią suteikiančių finansinių investicijų įmonėse, kurios konkuruoja su Bendrove, tiekia jai prekes ar paslaugas arba turi kitokių verslo santykių;
- būti kitų pelno siekiančių organizacijų vadovais, išskyrus atvejus, kuomet jie paskiriami Bendrovės vadovybės;

9. Konfidencialumas

9.1. Bendrovės darbuotojai privalo žinoti, kuri informacija yra konfidenciali ir užtikrinti jos konfidencialumą. Jeigu darbuotojas nežino, kokia informacija yra konfidenciali, turi tai išsiaiškinti su savo vadovu.

9.2. Darbuotojai gerbia vartotojo teisę į privatumą ir saugo klientų suteiktą konfidencialią informaciją net ir pasibaigus sutartiniams santykiams su klientu. Taip pat šios informacijos neviešina ir nenaudoja klientų nenaudai arba trečių asmenų naudai (nebent sutinka patys klientai arba to reikalauja teismas).

9.3. Darbuotojai, išeinantys iš Bendrovės, turi ir toliau saugoti bei neviešinti konfidencialios informacijos, kurią sužinojo dirbdami Bendrovėje.

10. Veikla finansų srityje

10.1. Akcininkai ir Bendrovės vadovybė privalo gauti visapusišką ir tikslią finansinę informaciją tam, kad galėtų priimti atitinkamus sprendimus.

10.2. Darbuotojai užtikrina, kad Bendrovės sandoriai yra kruopščiai ir laiku fiksuojami apskaitos dokumentuose. Jie nedelsiant praneša vadovui apie dokumentuose atsiradusius netikslumus ar klaidas.

10.3. Bendrovės darbuotojai nenaudoja vidinės viešai neatskleistos informacijos pirkdami ir parduodami Bendrovės vertybinius popierius.

11. Bendrovės turto naudojimas ir tausojimas

11.1. Bendrovės įranga, įvairaus pobūdžio išteklių, kita medžiaga bei darbo laikas yra naudojami tik teisėtiems Bendrovės verslo interesams.

11.2. Bendrovės darbuotojai:

- tausoja visą Bendrovės turtą, reikalingą atlikti darbui, o taip pat imasi reikalingų veiksmų, siekdami užkirsti kelią neteisėtam to turto panaudojimui, sugadinimui arba vagystei;
- saugo pagal licenciją iš kitų bendrovių įgytą intelektualinę nuosavybę.

11.3. Bendrovės turtas negali būti skolinamas ar perduodamas, išskyrus atvejus, suderintus su oficialia Bendrovės veiklos politika.

12. Politinė ir visuomeninė veikla

12.1. Darbuotojai gali dalyvauti politinėje ir visuomeninėje veikloje, kelti savo kandidatūrą rinkimuose, vadovauti rinkiminei kampanijai, rinkti lėšas ar kitaip prisidėti prie organizacijos ar partijos vykdomos veiklos, tačiau šie veiksmai yra aiškiai atskirti nuo jų profesinės veiklos ir atsakomybės bei netrukdo tinkamai atlikti tiesiogines pareigas Bendrovėje.

12.2. Bendrovės darbuotojai informuoja savo vadovus dėl savo dalyvavimo ar ketinimų dalyvauti renkamuose politinių partijų, valdžios ir savivaldos organuose.

12.3. Darbuotojai turi užtikrinti, kad jų vieši politiniai pasisakymai ir vertinimai būtų supracasti kaip jų asmeninė, o ne Bendrovės nuomonė.

IV. ETIKOS KODEKSO VEIKSMINGUMO UŽTIKRINIMAS

13. Etikos komitetas

Etikos kodekso nuostatų laikymasis pirmiausiai grindžiamas Bendrovės darbuotojų savimone ir sąžine. Kodekso normų laikymąsi Bendrovėje prižiūri bei jas aiškina Etikos komitetas, veikiantis pagal Generalinio direktoriaus patvirtintus nuostatus.

14. Skatinimas

Bendrovė visapusiškai remia savo darbuotojus, kurie sąžiningai laikosi Kodekso nuostatų, ypač kai jie susiduria su spaudimu iš šalies jas pažeisti.

15. Atsakomybė

Jei darbuotojai sužino apie pažeidimus arba įtaria, jog galėjo būti nesilaikoma Kodekso, jie gali siųsti anoniminę žinutę adresu netylek_apie_teo@yahoo.com arba kreiptis patarimo į savo vadovą ir/arba Etikos komitetą.

Pažeidus Kodekso nuostatas, gali būti taikomos įvairios nuobaudos, įskaitant ir atleidimą iš darbo.

16. Etikos kodekso atnaujinimas

Etikos kodeksas gali būti papildomas ir keičiamas Bendrovės administracijos, Etikos komiteto bei darbuotojų iniciatyva. Kodekso papildymo ir keitimo tvarką nustato Etikos komitetas.

Planuodama Bendrovės socialinės atsakomybės ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, TEO atsižvelgia į Bendrovės verslo strategiją, socialinės atsakomybės politiką, tarptautinius bei nacionalinius išsipareigojimus socialinės atsakomybės srityje, taip pat – bendrą ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę padėtį šalyje bei pasaulyje.

	STRATEGINĖS KRYPTYS (2009 - 2013 metai)	Tiksiai 2010 metams
RINKA	Mažinti skaitmeninę technologijų atskirtį	<input type="checkbox"/> Dalyvauti el. paslaugų skatinimo projektuose ir programose; <input type="checkbox"/> Prisidėti prie interneto naudojimą kaimiškose vietovėse skatinančių projektų įgyvendinimo.
	Įgyvendinti priemones, padedančias vartotojams saugiai naudotis internetu	<input type="checkbox"/> Tęsti projektą „Saugesnio interneto akademija ant ratų“, įtraukiant vis daugiau Lietuvos miestų ir didinant dalyvių skaičių.
APLINKOSAUGA	Tausoti gamtos išteklius	<input type="checkbox"/> Diegti el. dokumentus Bendrovėje; <input type="checkbox"/> Sunaudoti ne didesnę vandens, tenkančio vienam darbuotojui, kiekį nei 2009 metais; <input type="checkbox"/> Sunaudoti ne daugiau elektros energijos nei 2009 metais.
	Mažinti išmetamo į aplinką CO2 kiekį	<input type="checkbox"/> Sunaudoti ne daugiau kuro TEO eksploatuojamiems automobiliams kaip 2009 metais; <input type="checkbox"/> Mažinti verslo kelionių skaičių.
	Skatinti rūšiuoti atliekas Bendrovėje ir už jos ribų	<input type="checkbox"/> Toliau informuoti darbuotojus apie rūšiavimo galimybes ir privalumus; <input type="checkbox"/> Skatinti klientus utilizuoti nusidėvėjusią telekomunikacinę įrangą.
	Įtraukti darbuotojus į aplinkosaugos iniciatyvas	<input type="checkbox"/> Įtraukti vis daugiau darbuotojų į projektą „Tausok ir keiskis“; <input type="checkbox"/> Skatinti darbuotojus ir jų šeimos narius dalyvauti aplinkos tvarkymo akcijose ir už Bendrovės ribų.
	Teikti prioritetą tiekėjams, savo veikloje besivadovaujantiems Bendrovės Pirkimų tvarkoje patvirtintais aplinkosaugos reikalavimais	<input type="checkbox"/> Pradėti diegti tiekėjų, besivadovaujančių aplinkosaugos reikalavimais, stebėjimo sistemą.
DARBUOTOJAI	Didinti darbuotojų lojalumą	<input type="checkbox"/> Atlikti darbuotojų lojalumą įvertinančią tyrimą
	Gerinti darbo sąlygas Bendrovėje, kuriant pozityvią, sveiką ir saugią darbo atmosferą	<input type="checkbox"/> Išlaikyti darbuotojų atlyginimų, socialinių reikių fondų dydį kaip ir 2009 metais; <input type="checkbox"/> Skatinti darbuotojų sveikatingumą, finansuojant jų sporto renginius; <input type="checkbox"/> Užtikrinti galimybę darbuotojams naudotis papildomomis socialinėmis garantijoms; <input type="checkbox"/> Remti darbuotojų magistrantūros studijas.
	Suteikti galimybes derinti darbo ir šeimos išsipareigojimus	<input type="checkbox"/> Suteikti galimybę darbuotojų šeimos nariams naudotis papildomomis socialinėmis naudomis panašiomis sąlygomis kaip ir Bendrovės darbuotojams.
	Gerinti ryšį su darbuotojais, užtikrinti jiems grįžtamojo ryšio galimybę	<input type="checkbox"/> Suteikti galimybę darbuotojams ištraukti į paramos skirstymo procesą; <input type="checkbox"/> Stiprinti bendradarbiavimą tarp Bendrovės padalinių, rengiant darbuotojams šios srities mokymus; <input type="checkbox"/> Skatinti darbuotojus išsakyti savo nuomonę, idėjas bei prisidėti prie naujų paslaugų, produktų, organizacinės kultūros kūrimo „Idėjų banke“.
	Investuoti į darbuotojų kompetencijų ugdymą	<input type="checkbox"/> Skatinti profesinių ir socialinių kompetencijų plėtrą, pasitelkiant vidinius resursus: kompetentingus

	STRATEGINĖS KRYPTYS (2009 - 2013 metai)	Tikslai 2010 metams
		įvairių sričių darbuotojus; <input type="checkbox"/> Plėtoti Bendrovės darbuotojams skirtos el. bibliotekos projektą; <input type="checkbox"/> Užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas dalyvautų jo metinę veiklą ir ateinančių metų veiklos bei kompetencijų plėtros perspektyvas įvertinančiame pokalbyje su savo tiesioginiu vadovu.
VISUOMENĖ	Propaguoti socialiai atsakingo verslo idėją šalyje	<input type="checkbox"/> Prisidėti prie Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo (NAVIT) įgyvendinamų projektų.
	Skatinti savanorystę Bendrovėje ir už jos ribų	<input type="checkbox"/> Suteikti darbuotojams vieną laisvą (darbdavio apmokamą) dieną, kurią jie galėtų skirti savanorystei.
	Diegti projektus, kuriais būtų skatinamas ateities lyderių ugdymas ir novatoriškumas	<input type="checkbox"/> Tęsti ateities lyderių ugdymo ir novatoriškumo skatinimo projektus; <input type="checkbox"/> Prisidėti prie Neformaliojo švietimo debatų centro organizuojamo pasaulio mokinių individualių debatų ir oratorinio meno čempionato organizavimo 2010 m.
	Skatinti socialinį bendradarbiavimą su vietos bendruomenėmis	<input type="checkbox"/> Tęsti socialinio bendradarbiavimo projektus; <input type="checkbox"/> Dalintis patirtimi su projekto „Bibliotekos pažangai“ rengiamos kampanijos „Saugus ir draugiškas internetas bibliotekose“ organizatoriais 2010 - 2011 metais.
VADYBA	Įdiegti socialinės atsakomybės politiką bei veiklos principus ir antrinėse TEO grupės įmonėse	<input type="checkbox"/> Teikti TEO socialinės atsakomybės ataskaitą, integruojant vis daugiau TEO antrinių bendrovių duomenų.
	Tobulinti TEO socialinės atsakomybės atskaitomybę, remiantis GRI (angl. <i>Global Reporting Initiative</i>) rekomendacijomis	<input type="checkbox"/> Plėsti Bendrovėje reguliariai stebimų GRI rodiklių sąrašą, įtraukiant į jį daugiau ekonominių, socialinių rodiklių.