

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

ILONA KIZELYTĖ

**INTERESŲ KONFLIKTAI VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE IR JŲ
VALDYMO PRIEMONĖS**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
Prof. dr. N. Vasiljeviėnė**

Vilnius, 2012

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

**INTERESŲ KONFLIKTAI VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE IR JŲ
VALDYMO PRIEMONĖS**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

**Vadovė
Prof. dr. N. Vasiljeviene
2012 03**

**Recenzentas
2012 03**

**Atliko
VAmis0–03 gr. stud.
Ilona Kizelytė
2012 03 15**

Vilnius, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. INTERESŲ KONFLIKTAI VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE IR JŲ VALDYMO PRIEMONĖS TEORINIU ASPEKTU	9
1.1. Interesų konfliktų prigimtis.....	9
1.2. Interesų konfliktų samprata	11
1.3. Interesų konfliktų rūšys	14
1.4. Interesų konfliktų priežastys ir pasekmės.....	20
1.4.1. Interesų konfliktų priežastys	20
1.4.2. Interesų konfliktų pasekmės.....	23
1.5. Interesų konfliktų valdymas ir šalinimas	24
2. TYRIMO METODOLOGIJA	37
3. INTERESŲ KONFLIKTŲ ALYTAUS RAJONO IR MIESTO SAVIVALDYBĖSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	39
3.1. Bendra valstybės tarnautojų ir darbuotojų charakteristika	39
3.2. Esamų interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situacijos analizė	41
3.3. Interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse valdymo galimybių analizė.....	47
IŠVADOS	56
SIŪLYMAI	59
LITERATŪRA	60
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	63
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	65
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	67
PRIEDAI	69

LENTELĖS

1 lentelė. Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo pokyčiai	10
2 lentelė. Interesų konflikto reguliavimo aktai.....	25
3 lentelė. Interesų konflikto vengimo principai	27
4 lentelė. EBPO siūlomos interesų konflikto prevencinės priemonės	31
5 lentelė. Amžiaus ir darbo stažo įtaka interesų konfliktams.....	43
6 lentelė. Respondentų siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje	53

PAVEIKSLAI

1 pav. Interesų konflikto rūšys	14
2 pav. Interesų konflikto sritys	15
3 pav. K. Kernaghano ir J. Langfordo išskiriamos interesų konflikto rūšys.....	17
4 pav. A. Downso biurokratų tipologija	21
5 pav. Interesų konflikto reguliavimo strategijos	29
6 pav. Aklo pasitikėjimo sistema	32
7 pav. Atitraukimo sistema.....	33
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	39
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	40
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	41
11 pav. Respondentų įsidarbinimo į savivaldybę būdai	41
12 pav. Valstybės tarnautojų supažindinimas su interesų konfliktų problema	42
13 pav. Respondentų keliami interesų konfliktai	43
14 pav. Interesų konfliktų rūšys	44
15 pav. Kolegų keliami interesų konfliktai	45
16 pav. Interesų konfliktų dažnumas.....	45
17 pav. Interesų konflikto atsiradimo priežastys.....	46
18 pav. Savybės, kurias privalo turėti valstybės tarnautojas.....	47
19 pav. Darbo sąlygų vertinimas.....	48
20 pav. Palankių darbo sąlygų įtaka darbuotojų profesionalumui	49
21 pav. Interesų konfliktų pasekmės	50
22 pav. Interesų konfliktų įtaka visuomenės pasitikėjimui darbuotoju ir valdžia.....	51
23 pav. Interesų konfliktų vengimo ir šalinimo būdai	52

SANTRUMPOS

EBPO (OECD) – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

VTEK – Vyriausioji tarnybinės etikos komisija;

LRS – Lietuvos Respublikos Seimas;

ES – Europos Sąjunga.

IVADAS

Temos aktualumas. Interesų konflikto problema suvokta jau antikos laikais – bandyta kontroliuoti pareigūnų veiklą ir pažaboti jų asmeninius siekius. Dėl šios problemos Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Didžiojoje Britanijoje buvo išleisti pavieniai įstatymai. Federaliniai statusai, draudę interesų konfliktą, pasirodė pilietinio karo metais, bet viešo ir privataus intereso atskyrimo idėja siekia 1789 m., kai buvo kuriamas valstybės išdas. Pastaruoju metu politologijos, teisės ir viešojo administravimo tyrinėtojai ir praktikai šiai temai skiria daugiau dėmesio. Gerokai pasikeitė ir interesų konflikto traktuotė: buvusį legalistinį požiūrį (suvokiant tik kaip teisinę problemą) pakeitė platesnis požiūris – imta išvelgti ir etinę, politinę bei vadybinę problemos dimensijas (Palidaukaitė, 2010).

Daugelyje šalių tikimasi, kad jų valdžia pajėgs užtikrinti aukštesnius valstybės tarnybos, valstybės institucijų ir žinybų, jų teikiamų paslaugų, vyriausybės valdomų įmonių ir pačios vyriausybės veiklos dorovinio principingumo standartus. Interesų konfliktas ir įvairios jo formos turėtų tapti svarbiu dalyku kasdieniame bet kokį pasitikėjimo postą užimančio asmens darbe.

Interesų konfliktas yra sudėtingas dalykas: nors interesų konflikto situaciją iš principo nesunku apibūdinti – viešajame sektoriuje interesų konfliktas kyla, „kada valstybės pareigūnas turi privačių interesų, kurie galėtų netinkamai įtakoti jo atliekamas tarnybines pareigas“ (OECD, 2011). Sukurti ir įgyvendinti veiksmingą politikos sistemą konfliktams kontroliuoti gali būti labai sudėtingas uždavinys. Paprastai norint išspręsti konkretų interesų konfliktą reikia esminio daugelio problemų ir nuomonių supratimo: nustatyti svarbius faktus, taikyti įstatymus ir politiką bei atskirti realias, menamas, tikras ir galimas konfliktų situacijas ir daug techninių įgūdžių.

Netinkamai kontroliuojami interesų konfliktai gali pakenkti tarnautojų, sprendimų ir visos valdžios reputacijai. Visuomenė, būdama dažnų interesų konfliktų liudininkė, susidaro neigiamą nuomonę apie valdžios atstovus, institucijas ir jų vykdomą politiką. Nukenčia organizacijos, kuriose tokie konfliktai įvyksta: smunka ne tik jų profesionalumo standartai, bet ir įvaizdis. Visada, kiek tik įmanoma, reikia vengti konflikto tarp valstybės tarnautojo pareigų ir asmeninių interesų. Reikėtų vengti netgi interesų konflikto regimybės ir taip sumažinant pavojų suteršti institucijos reputaciją (OECD, 2011).

Interesų konflikto situacijos neišvengiamos paprasčiausiai uždraudus valstybės tarnautojams turėti kokių nors privačių interesų. Valstybės tarnautojai turi patys atpažinti problemines situacijas. Valstybės institucijos ir žinybos turėtų parengti sistemas, taisyklių rinkinius bei sukurti veiksmingus valdymo mechanizmus, rengti mokymus ir pasistengti, kad tarnautojai iš tiesų laikytųsi tokių taisyklių.

Tyrimo problema – kaip efektyviai spręsti interesų konfliktus viešojo administravimo organizacijose?

Tyrimo objektas – interesų konfliktai Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti interesų konfliktus ir jų valdymo priemones Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti mokslinės literatūros analizę: išanalizuoti interesų konflikto sampratą, rūšis, priežastis, pasekmes bei valdymo priemones.
- Remiantis anketinės apklausos duomenimis ištirti esamą interesų konfliktų situaciją Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse.
- Remiantis anketinės apklausos duomenimis išanalizuoti efektyviausias interesų konfliktų valdymo priemones.
- Remiantis anketinės apklausos rezultatais pateikti tyrimo išvadas bei siūlymus.

Tyrimo hipotezės:

1. Įstatymiškai įtvirtintos interesų konfliktų sprendimo normos ir taisyklės adekvačiai neveikia.
2. Efektyviausios interesų konfliktų valdymo priemonės: sukurtas vadybinis modelis, kuris skatintų darbuotoją elgtis sąžiningai bei geros valstybės tarnautojų darbo sąlygos.

Tyrimo metodai:

- Teoriniai: sisteminė mokslinės literatūros analizė.
- Empiriniai: anketinė apklausa.

Darbo rezultatai:

- Įvade pateikiamas temos aktualumas, tyrimo problema, tikslas, uždaviniai bei tyrimo metodai.
- Pirmame skyriuje pateikiama interesų konfliktų samprata, rūšys, atsiradimo organizacijose priežastys ir pasekmės bei interesų konfliktų valdymo priemonės. Atlikta mokslinės literatūros analizė, pateikti skirtingi, interesų konfliktų problemą analizuojančių, autorių požiūriai.
- Antrame skyriuje pateikiama tyrimo koncepcijos, pagrindžiami tyrimo metodai bei aptariama tyrimo eiga.
- Trečiame skyriuje, remiantis anketinės apklausos duomenimis, pateikiama esama interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situacija, išaiškinamos pagrindinės interesų konfliktų priežastys ir pasekmės, pateikiamos interesų konfliktų valdymo priemonės.
- Remiantis anketinės apklausos analize, darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje.

1. INTERESŲ KONFLIKTAI VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE IR JŲ VALDYMO PRIEMONĖS TEORINIŲ ASPEKTU

1.1. Interesų konfliktų prigimtis

Interesų konflikto problema suvokta jau antikos laikais – bandyta kontroliuoti pareigūnų veiklą ir pažaboti jų asmeninius siekius. Dėl šios problemos Jungtinėse Amerikos valstijose ir Didžiojoje Britanijoje buvo išleisti pavieniai įstatymai (Palidaukaitė, 2010, p. 176). Federaliniai statusai, draudę interesų konfliktą, pasirodė pilietinio karo metais, bet viešo ir privataus atskyrimo idėja siekia 1789 m., kai buvo kuriamas valstybės įždas. Daugelis federalinių statusų pasirodė 1962 m. ir nuo to laiko mažai kito, išskyrus potarnybinio įsidarbinimo reikalavimus. Pastaruoju metu politologijos, teisės ir viešojo administravimo tyrinėtojai ir praktikai šiai temai skiria daugiau dėmesio (Palidaukaitė, 2010). Gerokai pasikeitė ir interesų konflikto traktuotė: buvusį požiūrį, suvokiant tik kaip teisinę problemą, pakeitė platesnis požiūris – imta išvelgti ir etinę, politinę bei vadybinę problemos dimensijas (Palidaukaitė, 2010, p. 176).

Svarbu paminėti tarpukario Lietuvos Respublikos praktiką. 1919 m. liepą išleistame įstatyme „Dėl valdininkų pareigų ėjimo atlyginimo“ buvo suformuluoti keli esminiai principai, iš kurių pažymėtina, kad valdininkas už algą gali eiti pareigas tik vienoje įstaigoje. Siekiant išvengti giminių ir pažįstamų protegavimo valstybės tarnyboje, 1920 m. sausio 20 d. buvo išleistas specialus Vyriausybės įsakymas. Pagal šį įstatymą buvo draudžiama priimti į valstybės tarnybą pirmos ir antros eilės gimines, būti vieni kitų vadovais ir pavaldiniais. Giminytės ryšiai nebuvo toleruojami, todėl vienas iš giminių turėjo būti perkeltas į kitą tarnybą. 1935 m. Valstybės taryba parengė įstatymo, kuriuo buvo numatyta tikrinti valdininkų pralobimo priežastis, projektą, bet nežinoma, koks buvo šio projekto likimas. Nepaisant tokio teisinio reguliavimo pasitaikydavo, kad tarnautojai turėdavo kelias tarnybas. Visą tarpukario Lietuvos laikotarpį taip ir nebuvo iki galo atskirti viešieji ir privatieji interesai valstybės tarnyboje (Palidaukaitė, 2010).

Daugelyje Vakarų demokratijų takoskyros tarp viešo ir privataus vaidmens atsiradimas sietinas su kapitalizmo raida ir protestantiška darbo etika. Lietuvos istorinė raida (vėluojantis kapitalizmas, Rusijos imperijos valdymo tradicijų, o vėliau sovietinio valdymo įtaka) nesudarė sąlygų visuomenei suvokti ir įsisąmoninti šių vaidmenų atskyrimo svarbą. Sovietmečiu galiojusi „blato“ kultūra, kyšininkavimo praktika, piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi, valdiška nuosavybe, pagalba draugams ar giminėms ir kiti smulkūs nusižengimai, daromi viešajame gyvenime, negalėjo taip greitai išnykti iš visuomenės gyvenimo kartu su nepriklausomybės akto paskelbimu. Tokių greitų kaip politinėje,

ekonominėje ar socialinėje srityje pokyčių visuomenės, o kartu ir valdžios atstovų vertybių sistemoje nebuvo galima tikėtis (Palidauskaitė, 2010).

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, ne iš karto šią santykių sritį imtasi reguliuoti teisinėmis priemonėmis. Specialus įstatymas, bandantis užkirsti kelią interesų konfliktams, Lietuvoje buvo priimtas 1997 m. liepos 2 d., bet jo užuomazgų galima rasti ir 1994 m. Seimo statute, kuriame buvo pabrėžta Seimo nario prievolė vengti interesų konflikto. 1995 m. buvo išleistas Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas. Jame buvo pabrėžiamas draudimas gauti dovanas, turėti antrą darbą ar užsiimti kita veikla, atstovauti. Taip pat šiame įstatyme buvo numatytos dvi su interesų konfliktu sietinos valdininkų pareigos: 1) pareiga įstatymo nustatyta tvarka deklaruoti savo turtą ir pajamas, 2) pareiga pranešti vadovui, gavus jo sutikimą nevykdyti užduoties, jeigu asmeniniai, turiniai interesai susikerta su užduotimi arba turima argumentų, kad asmeninės, privataus pobūdžio aplinkybės gali pakenkti valstybės valdymo tarnybos prestižui (Palidauskaitė, 2010).

Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas buvo du kartus iš esmės taisomas 2000 m. ir 2009 m., o tai leidžia pasekti teisėkūroje vykusius pokyčius (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo pokyčiai

Aspektas	Pokyčiai (1997, 2000, 2009 m.)
<p>Įstatymo paskirtis ir uždaviniai</p> <p>Sąvokos ir jų apibrėžimas</p>	<p>Išliko nepakitę visose įstatymo redakcijose.</p> <p>Jų skaičius nuo 8 sumažėjo iki 7 (nebeliko kandidato sąvokos).</p> <p>Nepakito privačioji ir viešojo intereso, interesų konflikto apibrėžimai.</p> <p>2009 m. redakcijoje pasikeitė asmeninio suinteresuotumo sąvoka. Ankstesnėse redakcijose dirbančiojo valstybės tarnyboje siekis priimti palankų sprendimą buvo suvokiamas kaip asmeninis suinteresuotumas. Dabar ši sąvoka apibrėžiama kaip „valstybės tarnyboje dirbančio (ar jam artimo asmens) moralinė skola, moralinis įsipareigojimas, turtinė ar neturtinė nauda arba kitas panašaus pobūdžio interesas“.</p>

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Aspektas	Pokyčiai (1997, 2000, 2009 m.)
Įstatymo paskirtis ir uždaviniai Sąvokos ir jų apibrėžimas	2009 m. išsiplėtė asmenų, dirbančių valstybės tarnyboje, ratas (šalia politikų, valstybės tarnautojų, teisėjų, profesinės karo tarnybos karių, karininkų minimi asmenys, dirbantys valstybės ar savivaldybės įmonėse, biudžetinėse ir viešosiose įstaigose, ir kt. asmenys, turintys viešojo administravimo įgaliojimus) ir išvardyti artimi giminaičiai ir šeimos nariai (iki tol buvo nuoroda į Baudžiamąjį kodeksą).

Šaltinis: Palidauskaitė, 2010

1.2. Interesų konfliktų samprata

Analizuojant interesų konflikto problemą, svarbu išsiaiškinti, kas tai yra pats interesų konfliktas.

Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos požiūriu: „Interesų konfliktas yra situacija, kai asmuo eidamas savo pareigas privalo atlikti tam tikrą veiksmą, tačiau tas veiksmas (veikla) yra susijęs ne tik su pareigomis, bet ir su jo privačiu interesu“ (VTEK, 2012).

Tarptautinėje socialinių mokslų enciklopedijoje interesų konfliktas traktuojamas kaip „situacija, kai susiduria (ar susidaro toks įspūdis) valstybės tarnautojo suinteresuotumas tinkamai atlikti pareigas ir jo suinteresuotumas privačiais ekonominiais reikalais“ (Palidauskaitė, 2010).

Interesų konflikto problema svarbi ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (2003). Interesų konfliktas čia apibrėžiamas abstrakčiai – kaip „situacija, sukurianti paskatas veikti savo naudai. Tokios paskatos buvimas yra pakankamas interesų konfliktui kilti“.

Tačiau Specializuotame etikos žodyne interesų konflikto termino nėra, tai rodo šios problemos neaktualumą etikos kaip filosofinės disciplinos kontekste (Palidauskaitė, 2010, p. 177).

Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos požiūriu, atsakant į klausimą, kas yra interesų konfliktas, vertinimo kriterijumi taip pat laikytina ir visuomenės nuomonė, kad privatūs jiems tarnaujančio asmens interesai gali paveikti šio tarnybinius veiksmus (VTEK, 2012).

Didelė tikimybė, kad valstybės tarnautojas pateko į interesų konflikto situaciją, jei vykdydamas pareigas privalo spręsti klausimus, susijusius ir su:

- Jo šeimos (giminės) ar nuosavu verslu;
- Jo turimomis bendrovių ir įmonių akcijomis;

- Jo profesine veikla: darbu kitose įmonėse, įstaigose ir organizacijose, individualiu užimtumu (autorinėmis sutartimis);
- Jo naryste, ryšiais ir pareigomis įmonėse, įstaigose ir organizacijose ar fonduose;
- Jo finansiniais ar moraliniais įsipareigojimais (skola) kitiems asmenims, kitais civiliniais santykiais;
- Iš kitų asmenų gautomis (jiems suteiktomis) dovanomis ir paslaugomis;
- Jo priešišku (ginču ar konkurencija) kitų asmenų ar grupių atžvilgiu;
- Jo artimų asmenų darbu toje pačioje institucijoje;
- Jo ketinimais, susijusiais su naujo darbo paieškomis, derybomis su būsimu darbdaviu ir pan. (VTEK, 2012).

Valstybinėje tarnyboje dirbančiam asmeniui interesų konflikto situacija kiltų ir tada, jei jis, eidamas savo tarnybines pareigas, turėtų spręsti ne tik jam pačiam, bet ir bet kuriam kitam aukščiau išvardytam jo artimajam asmeniškai svarbų klausimą (VTEK, 2012).

Interesų konfliktus tiria sociologai, politikai, teisininkai. Sociologų dėmesys tiriant interesų konflikto situacijas būtų nukreiptas į kasdienę organizacijos narių veikimo praktiką (maži nukrypimai nuo taisyklių, smulkios korupcijos atvejai, kurie dažnai sietini su kasdiene rutina). Politologai daugiau tiria politinius skandalus, blogą elgesį, turintį rimtų ir sunkių padarinių, analizuoja verslo ir aukštų valstybės tarnautojų sąveiką. Teisininkai analizuoja įstatymus ir kitus teisės aktus bei jų teismo taikymo atvejus (Palidaukaitė, 2010). Tyrinėtojų požiūriai dėl interesų konflikto sąvokos yra gana panašios.

Vieni iš tyrinėtojų K. Kernaghanas ir D. Siegelis interesų konfliktą įvardija „kai valstybės tarnautojas turi privačių ar asmeninių interesų, galinčių turėti įtakos išpūdį, objektyvų tarnybinių pareigų atlikimą“. K. Kernaghanas interesų konfliktą sieja su neetiška „viena labiausiai paplitusių ir problematiškiausių neetiškos veiklos formų“, korumpuota veikla įvardydamas jo pasireiškimo formas (įtaka finansiniams sandoriams, reikalų su giminėmis tvarkymas, gaunamos dovanos ar kitas vaišingumas, papildomas darbas ar darbas nustojus eiti valstybės tarnybą) (Palidaukaitė, 2010, p. 178).

Kitas tyrinėtojas M. McDonaldas interesų konfliktą traktuoja kaip „situaciją, kai asmuo (valstybės tarnautojas, darbuotojas ar specialistas) turi privatų ar asmeninį interesą, kurio pakanka susidaryti išpūdžiui, kad galima įtaka jo tarnybinių pareigų atlikimui, vadina interesų konfliktu“ (Palidaukaitė, 2010).

K. Denhardto ir S. C. Gilmano (2005) požiūriu, interesų konfliktas galimas bet kokioje visuomenės gyvenimo srityje susidūrus dviem interesams. Šiam požiūriui pritaria J. Pope (2000), kuris interesų konfliktą apibūdina kaip situaciją, kai tarnautojas, atlikdamas pareigas, ima mąstyti iš asmeninės perspektyvos.

K. Gibbonso (1985) požiūriu, „Interesų konfliktas – piktnaudžiavimas tarnyba, siekiant asmeninės naudos“. Tuo tarpu tyrinėtojas R. E. Frederickas interesų konfliktą traktuoja kaip „agento ir vadovo sutarties sulaužymą – duoto lojalumo, paklusnumo ir konfidencialumo įsipareigojimų pažeidimą“ (Palidauskaitė, 2010).

Itin išsamus yra viešojo administravimo etikos tyrinėtojo T. L. Cooperio (1990) požiūris. Vadovaudamasis platesniu interesų konflikto suvokimu, jis išvelgia ne tik teisinius, bet ir etinius interesų konflikto aspektus. Šalia ekonominių interesų, kuriuos pabrėžia prevenciniai įstatymai, kilus intereso konfliktui galimi socialinio statuso pokyčiai, atsiranda prisirišimas, įgyjama valdžia, daroma įtaka asmeninei ar kitų gerovei, pripažinimui. T. L. Cooperis pabrėžia interesų konflikto sąsajas su vaidmenų konfliktu. Tokio konflikto esmė gali būti nusakyta dviem konfliktais: viešo vaidmens ir savanaudiškų interesų, objektyvios atsakomybės ir galimybės turėti asmeninės naudos ar įgyti asmeninį pranašumą (Palidauskaitė, 2010).

Dauguma valstybės tarnyboje kylančių interesų konfliktų yra prognozuojami, juos galima iš anksto numatyti, ir ėmusis atitinkamų prevencinių priemonių, nesunkiai suvaldyti. Valstybės tarnyba pagrįsta visuomenės pasitikėjimu, todėl ir valstybė, ir piliečiai iš politikų ir tarnautojų tikisi profesionalios tarnybos, t. y. interesų konflikto vengimo, teisingo, objektyvaus, nešališko, efektyvaus elgesio, pareigų atlikimo rūpinantis visuomenės gerove. Pirmenybės atidavimams asmeniniams interesams pakerta tokį pasitikėjimą. Tarnautojo privačių interesų, privačios veiklos reguliavimas sietinas ne tik su jo tarnybos, institucijos, bet ir visos valstybės tarnybos reputacija. O reputacija remiasi visuomenės nuomone. Tyrinėtojo F. F. Ridley pateikta citata labai vaizdingai atspindi tokius reikalavimus: „valstybės tarnautojai, kaip Cezario žmona, turi būti aukščiau bet kokių įtarinėjimų, būti baltiesni už baltus“ (Palidauskaitė, 2010).

Interesų konfliktų pasitaiko privačiame sektoriuje, nevyriausybinėse ar tarptautinėse organizacijose, universitetuose, mokslininkų, gydytojų, teisininkų, buhalterių ir kitų profesijų atstovų veikloje. Jų rezultatas yra šališkas, subjektyvus ir neskaidrus sprendimų priėmimas, netinkamas pareigų atlikimas. Tyrinėtojų ginčo dėl interesų konflikto apibrėžimo padarinys – dvi interesų konflikto apibrėžimo versijos: plati ir siaura. Plačiaja prasme interesų konfliktas apima vaidmenų konfliktus, siaurąja prasme paliečiami asmeniniai (materialiniai, psichologiniai ir moraliniai) ir kažkieno kito interesai. Interesų konflikto sąvokos svarbios tiek etikos, tiek teisės specialistui bandant suvokti šios problemos esmę, priežastis ir asmenų veiklos motyvus. Viešojo administravimo etikos tyrinėtojai, analizuodami interesų konfliktus, valdžios atstovų elgesį bei sprendimus mato platesniame

visuomenės gyvenimo kontekste. Suvokiama, kad į valstybės tarnybą ateina asmenys, turintys savo įpročius ir nuostatas, darančius įtaką tiesioginių pareigų atlikimui, todėl vienas svarbių akcentuotinių reikalavimų ir yra interesų konflikto vengimas (Palidauskaitė, 2010).

Išanalizavus interesų konflikto sąvoką, toliau svarbu sužinoti interesų konflikto rūšis.

1.3. Interesų konfliktų rūšys

Anot VTEK, interesų konfliktai gali būti realūs ir galimi (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal VTEK, 2012

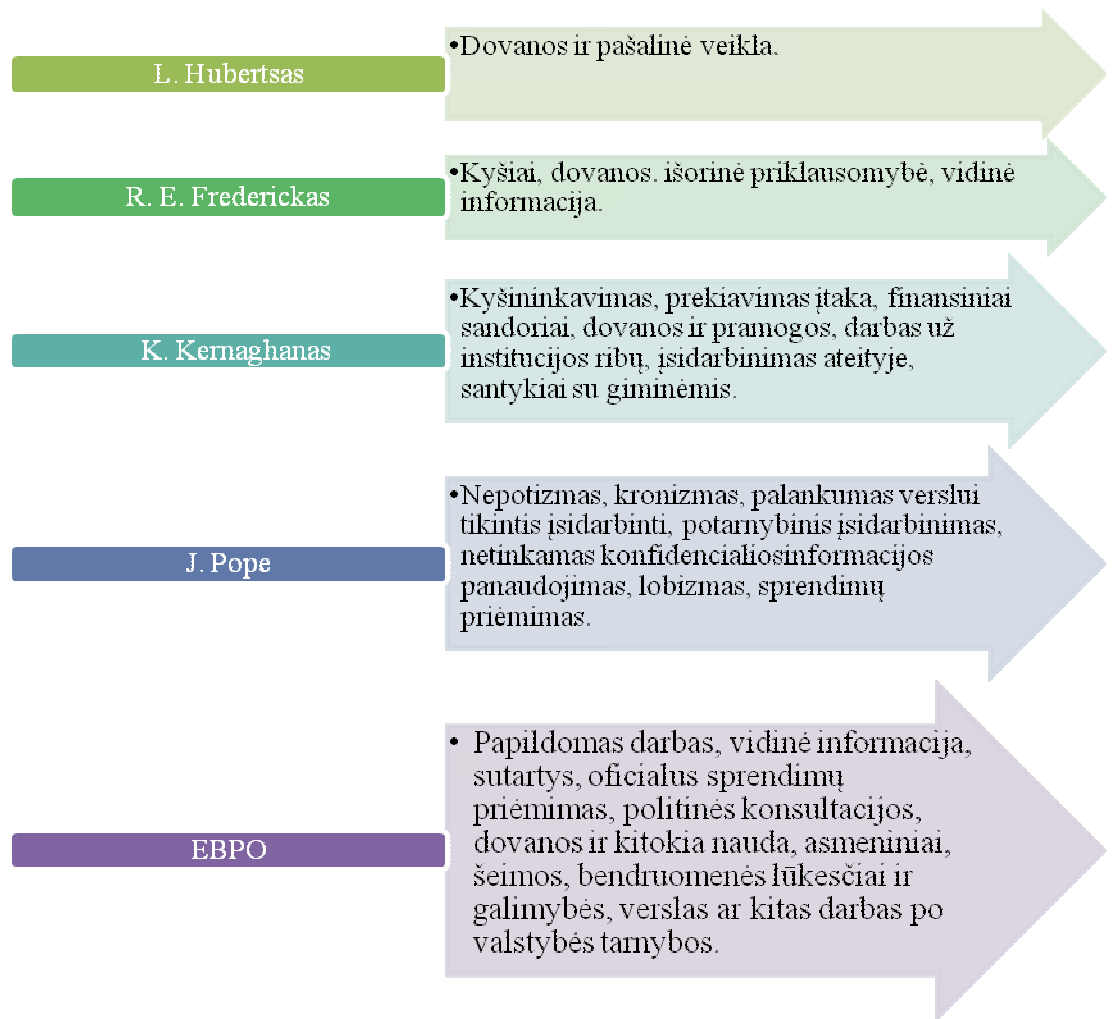
1 pav. Interesų konflikto rūšys

Realūs interesų konfliktai reiškia, kad tarnybinį klausimą, susijusį su turimais privačiais interesais, asmuo turi spręsti esamu metu – „čia ir dabar“;

Galimų interesų konfliktų esmė, kad valstybinėje tarnyboje dirbantis asmuo turi privačių interesų, dėl kurių, eidamas tarnybines pareigas, ateityje turės priimti sprendimus ar dalyvauti juos priimant.

Patvirtinta, jog valstybinės tarnybos patikimumui, vienodai kenkia tiek realiai egzistuojančių, tiek galimų interesų konfliktų situacijos, jeigu jos nėra tinkamu būdu išspręstos (VTEK, 2012).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, įvertinusi skirtingų šalių patirtį, skiria interesų konflikto sritis, kurios gali būti prilygintos interesų konfliktų tipams (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Palidauskaitė, 2010, p. 191

2 pav. Interesų konflikto sritys

Iš lentelės matyti, kad verslo ir viešojo administravimo tyrinėtojų pozicijos yra kiek skirtingos. Viešojo administravimo srityje daugiau galimų konfliktinių situacijų, nors kai kurie požymiai gana panašūs.

Kadangi interesų konfliktas nėra tik pavienė problema, pravartu nuodugniau aptarti tyrinėtojų požiūrius apie interesų konflikto rūšis.

Vienas iš tyrinėtojų G. Carney (1998), analizuojantis šią problemą, išvelgia intereso konflikto sąsajas su korupcija. Jo požiūriu, „visi korupcijos atvejai apima ir interesų konfliktą, bet atvirkščias teiginys ne visuomet teisingas. Korupcija laikoma nusikaltimu, o interesų konfliktas daugeliu atvejų nėra įvardijamas kaip nusikaltimas. Korupcija labiau sietina su didele finansine nauda, o interesų konfliktas – su socialiniais santykiais ir elgesiu, kuriuos sunku laikyti nusižengimu, nors jis pažeidžia nešališkumo principą atliekant tarnybines pareigas“. Sąsajas su korupcija išvelgia ir J. Gardineris (2002), kuris interesų konfliktą ir dovanų priėmimą traktuoja kaip mažesnės korupcijos formas.

Kitas tyrinėtojas K. Gibbonsas skiria parlamentinį ir biurokratinį interesų konfliktą, pasireiškiantį parlamentų, ministrų ir valstybės tarnautojų veikloje, kai piktnaudžiavimas tarnyba, siekiant asmeninės naudos, vyksta teikiant įstatymo projektą ar naudojantis tarnybine informacija (Palidauskaitė, 2010).

Tuo tarpu L. Hubertsas (2007) skiria dvi interesų konflikto formas:

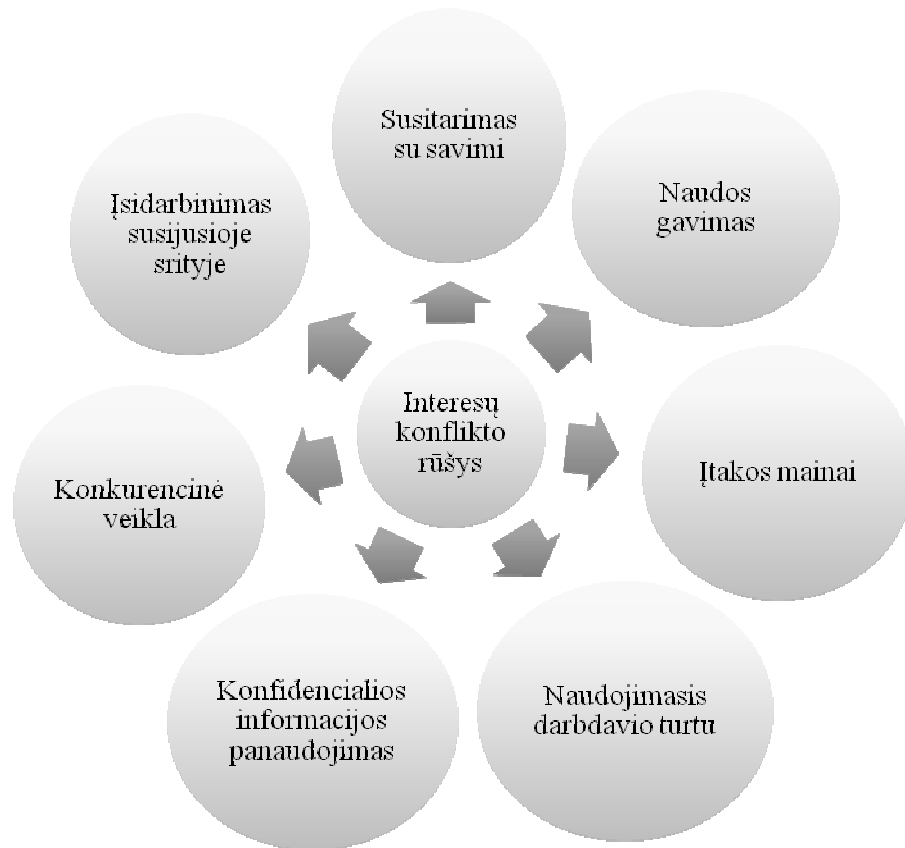
- Dovanas (į šią kategoriją patenka ir neformalūs apdovanojimai, t. y. privilegijų ar paslaugų teikimas, nuolaidos);
- Pašalinę veiklą (papildomą darbą, kai numatomas atlyginimas už tai).

Taip pat svarbus J. Pope (2000) požiūris. Šis tyrinėtojas skiria kelias interesų konflikto formas: nepotizmą ir kronizmą, sprendimų priėmimą, netinkamos konfidencialios informacijos panaudojimą, bandymą palankiau vertinti verslą tikintis įsidarbinti ateityje ar paveikti buvusius kolegas ar pavaldinius, potarnybinį įsidarbinimą. Anot J. Pope (2000), „Nepotizmas yra užtarimas ar dalyvavimas įdarbinant, aukštinant, atrenkant, vertinant artimus asmenis; kai nustatoma kompensacija šeimos nariui ar partneriui; teikiamos užduotys, susijusios su šeimos nariais. Bandymas palankiau vertinti giminaičius pažeidžia vienodo visų traktavimo, teisingumo, nešališkumo, objektyvumo principus. Kronizmas yra platesnė sąvoka, kuri apima ne tik gimines, bet ir artimus žmones, pažįstamus ar senus draugus“. Šiai interesų konflikto formai suprasti labai naudinga pirmojo JAV prezidento žodžiai: „Tu pageidaujamas mano namuose, malonus mano širdžiai, tačiau mano asmeniniai jausmai neturi nieko bendro su šiuo atveju. Aš nesu G. Washingtonas, aš esu JAV prezidentas. Būdamas G. Washingtonu aš padaryčiau bet ką tau padėti, bet kaip prezidentas aš nieko negaliu...“ (Palidauskaitė, 2010).

Pasak J. Palidauskaitės (2010), viešajame sektoriuje neturima tikslo užkirsti kelią šeimoms dirbti kartu, bet nepritariama galimybei rodyti palankumą šeimos nariams samdant, kontroliuojant ar kitu atveju. Kad neiškiltų lojalumo dilemų viešajame sektoriuose, įstatymai draudžia, kad artimieji būtų tiesiogiai pavaldūs ar kontroliuojami. Visuomenėse, kur stiprūs šeimos ryšiai ir jų spaudimas, patariama patikrinti prieš procedūras, ar kandidatai į postus nėra artimieji ar giminės.

Kaip minima temos pradžioje, ilgą laiką buvo skiriami realūs ir galimi interesų konfliktai. Pastaruoju metu skiriama dar viena interesų konflikto forma – numanomas ar tariamas konfliktas, kai atrodo jog privatūs interesai gali turėti įtakos pareigų atlikimui. Tai, kad suabejojama darbuotojo objektyvumu, ir reiškia numatomą interesų konfliktą (OECD, 2003, p. 60). Potencialus ir tariamas interesų konfliktas yra tiek pat rimta problema, kiek jau esamas, nes tokių konfliktų išpūdis pakerta visuomenės pasitikėjimą valdžia. Nors daugelis valstybės tarnautojų piktinasi išpūdžio apie interesų konfliktą koncepcija kaip neteisinga ir neapibrėžta, tačiau tyrinėtojų požiūris šiuo klausimu skiriasi. Išpūdis apie netinkamą veiklą yra žalingas valdžios reputacijai (Palidauskaitė, 2010, p. 189).

Sparčiai augant interesų konflikto temai, naudinga išsamiau pasidomėti dviejų ekspertų K. Kernaghano ir J. Langfordo požiūriu. Tyrinėtojai skiria net septynis interesų konflikto rūšis (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Palidaukaitė, 2010

3 pav. K. Kernaghano ir J. Langfordo išskiriamos interesų konflikto rūšys

Pirmoji – susitarimas su tavimi (angl. Self-dealing) – tokios situacijos pasitaiko tada, kai įgaliotas asmuo priima sprendimą dėl konkrečių produktų ar paslaugų įsigijimo, o jas teikia subjektas, susijęs su sprendimą priimančiu asmeniu. Daug tokio pobūdžio konfliktų galima aptikti Lietuvos privatizavimo istorijose, kai pelningai dirbančiose įmonėse įsigijus valdantį paketą bendrovės sukuriamas pelnas buvo perkeliamas į kitas bendroves, visiškai priklausančias valdantįjį paketą valdantiems asmenims (Ulevičius, 2005). Įstatymas reglamentuoja pareigą nusišalinti rengiant, svarstant ar priimant sprendimus, turint privatų interesą, kartu draudžiama tuos sprendimus koku nors būdu paveikti. Pareiga nusišalinti galioja ir tada, kai asmuo dalyvauja kontrolės, tyrimų komisijų ar kitų tokio pobūdžio institucijų veikloje būdamas asmeniškai suinteresuotas. Asmuo negali, naudodamas savo pareigas, galią ir vardą, siekti paveikti kitų asmenų sprendimą, kuris tiesiogiai ar netiesiogiai sukeltų interesų konfliktą (Palidaukaitė, 2010).

Antroji interesų konflikto rūšis – naudos gavimas. Tarptautinė organizacija „Transparency International“ nuolatos vykdo tyrimus apie kyšius ir kyšininkavimą – tai bene dažniausiai pasitaikanti naudos gavimo forma viešajame sektoriuje. Itin brangios dovanos – viena iš šios interesų rūšies atmainų. Lietuvoje daug pavyzdžių galima rasti sveikatos apsaugos sistemoje, kur jau beveik oficialiai skelbiamos kyšių už įvairias paslaugas dydžių lentelės (Ulevičius, 2005). Dovanos ar kitokios naudos gavimas gali sukompromituoti institucijos ar visos valdžios reputaciją, individą patraukti korupcijos link. Kartais problema yra ne dovanos vertė, bet duodančiojo ir imančiojo santykiai, kurie gali sukelti potencialių interesų konfliktą ir abejones ne tik dėl konkretaus asmens, bet ir visos organizacijos priimamų sprendimų (Palidaskaitė, 2010). Supratimą apie dovanų įtaką tarnybinių pareigų atlikimui rodo JAV prezidento T. Jeffersono pavyzdys. Gavęs dovaną iš Baltimorės, ją gražino su rašteliu: „Įstatymas man draudžia užimant šį postą gauti bet kokias piniginę vertę turinčias dovanas. Tai reikalinga tam, kad būtų pasitikima mūsų šalimi, tai būtina kaip pavyzdys ir kartu reikalinga mano sąžinės ramybei“ (Palidaskaitė, 2010, p. 192).

Trečioji rūšis – įtakos mainai (ang. Influence peddling). Trečiųjų šalių dalyvavimas dažnai reiškia interesų vengimą, tačiau praktikoje dažnai ta nepriklausoma šalis naudojami savo įtaka, mainais iš vienos iš šalių įtaka ateityje. Lietuvoje galima rasti įvairių ES konkursų pavyzdžių, kai „nepriklausomi“ ekspertai atiduodavo savo balsus tiems konkurso dalyviams, kurie kitame konkurse jau analogiškai atsidėkodavo (Ulevičius, 2005). Čia visų pirma paminėtini santykiai su šeimos nariais ir giminėmis. Draudžiama palankiau vertinti giminaičius samdant, paaukštinant pareigas, skiriant kontraktus, nes taip pažeidžiama vienodo visų traktavimo, teisingumo, nešališkumo, objektyvumo principai (Palidaskaitė, 2010).

Ketvirtoji interesų konflikto rūšis – tai naudojimas darbdavio turto savo asmeniniais interesais. Paprasčiausi pavyzdžiai – nuo knygų ar laisvalaikio žurnalų kopijavimo darbovietėje iki kanceliarinių prekių nešimo namo. Pasitaiko ir sudėtingesnių šio interesų konflikto atvejų – pavyzdžiui, darbovietės įsigytą programinę įrangą įdiegiant savo asmeniniais interesais namų kompiuteryje. Jeigu tai leidžia darbdavys – tai tiesioginis autorinių teisių savininko interesų pažeidimas (Ulevičius, 2005).

Penktoji interesų konflikto rūšis – konfidencialios informacijos panaudojimas. Tai gali pasireikšti tiek asmeninių interesų atveju (pavyzdžiui, per internetinius sprendimus formaliai akcijas superkant giminaičių vardu), tiek ir atskirų finansų maklerių įmonių veiklos metodais (pavyzdžiui, kai tokia slapta informacija skleidžiama tarp tos pačios įmonės finansų maklerių ir investicinių fondų valdytojų). Pažymėtina, kad ši interesų konflikto rūšis dažna ir kitose veiklos srityse, pavyzdžiui, nekilnojamojo turto rinkoje (Ulevičius, 2005). Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas gana glaustai deklaruoja disponavimo tarnybine informacija nuostatas. Valstybės tarnautojai, teikdami informaciją, turi būti nešališki ir objektyvūs, pabrėžiami

informacijos tikslumo, išsamumo, teisėtumo ir nediskriminavimo ją teikiant principai (Palidaskaitė, 2010).

Itin kenksminga šeštoji interesų konflikto forma – konkurencinė veikla. Aukšto lygio pardavimo vadybininkai gali turėti neformalų susitarimą su konkuruojančia įmone ar net turėti savą, kuriai iš pagrindinės darbovietės „perleidinėtų“ pelningiausias klientus (Ulevičius, 2005).

Septintoji interesų konflikto rūšis – įsidarbinimas susijusioje srityje. Šiuo atveju žala pirminei darbovietai gali būti daroma dviem būdais. Vienu atveju darbuotojas gali naudotis turėta vidine informacija (pavyzdžiui, kai viešosios tarnybos darbuotojas tampa nepriklausomu atitinkamos srities lobistu), o kitu – kai antrosios rūšies atmaina, kai įdarbinamas yra naujojo darbdavio atsilyginimas už sutartą neobjektyvų sprendimą, vykdant darbo funkcijas pirmojoje darbovietėje (Ulevičius, 2005). Šiai problemai išspręsti taikomas vadinamasis besisukančių durų barjeras, t. y. laiko limitas, kai nustatyta laiką ribojama galimybė pasinaudoti ankščiau turėtomis žiniomis ir ryšiais apribojant įsidarbinimą tam tikrose įstaigose. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas numato prievolę pranešti apie pasiūlymus pereiti į kitą darbą, jei tokie pasiūlymai gali sukelti interesų konfliktą. Įstatymas numato metams laiko, pasibaigus tarnybai, tam tikrus apribojimus. Negalima: dirbti tokiose struktūrose, su kuriomis siejosi turėtos tarnybinės pareigos; sudaryti sandorių ar gauti lengvatų savo įmonei iš buvusios darbovietės; atstovauti fiziniams ar juridiniams asmenims, kur buvo dirbama pastaraisiais metais, atstovauti kitose institucijose tais klausimais, kurie ankščiau priklausė jo kompetencijai (Palidaskaitė, 2010).

Taigi, tradiciškai interesų konfliktas apibūdinamas kaip situacija, kai susiduria privatūs valstybės tarnautojo interesai su tarnybinėmis pareigomis, reikalaujančiomis pirmenybę teikti viešajam interesui. Tačiau keičiantis viešojo sektoriaus valdymui, keičiasi ir pati interesų konflikto sąvoka. Apibendrinant interesų konflikto formas galima teigti, kad keičiantis valdžios veiklos kontekstui kinta ir tokio konflikto reiškimosi formos. Įprastus konfliktus, susijusius su valdoma informacija, užimama padėtimi papildo valdžios pasirašomos sutartys, prekiavimas įtaka, nauda. Suvokiant šios problemos svarbą ir galimus padarinius pripažįstamas ne tik esamas, buvęs ar potencialus, bet ir numatomas interesų konfliktas. Įstatymai skiria būdingiausias interesų konfliktų situacijas, tačiau daugelis interesų konfliktų schemų, dažnai formuojančių neigiamą visuomenės nuostatą valdžios atžvilgiu, neįeina į teisinio reguliavimo sferą, nors rodo netinkamą, neetišką praktiką (Palidaskaitė, 2010, p. 194).

Aptarus interesų konflikto rūšis, toliau svarbu išsiaiškinti interesų konflikto atsiradimo priežastis ir pasekmes.

1.4. Interesų konfliktų priežastys ir pasekmės

1.4.1. Interesų konfliktų priežastys

Analizuojant interesų konflikto problemą, būtina nustatyti valstybės tarnautojo neetiško elgesio priežastis. Tyrinėtojų požiūriai šiuo klausimu labai įvairūs.

Tyrinėtojai J. Danley, E. Harrickas, D. Shaeferis ir G. Sullivanas (1996) išskiria tokias interesų konflikto priežastis: aukštesnio lygio vadovų pažiūros ir elgesys, tiesioginių vadovų elgesys ir pažiūros, spaudimas atlikti veiklą, vidinė ir išorinė konkurencijos, draugų ir kolegų spaudimas, įstatymų ir profesinių standartų stoka, asmeninės vertybės.

Tuo tarpu S. S. Steinbergas ir D. T. Austenas (1990) tarp prielaidų neetiškam valdžios atstovų elgesiui atsirasti mini gerus ketinimus siekti tikslo aplenkiant biurokratinės procedūras, taisyklių, įstatymų, kodeksų, politikų ir procedūrų ignoravimą, ideologiją, godumą, egoizmą, savo galios suvokimą, draugystę, galimą asmeninę bei šeimos naudą, finansines problemas ir spaudimus, norą išlikti.

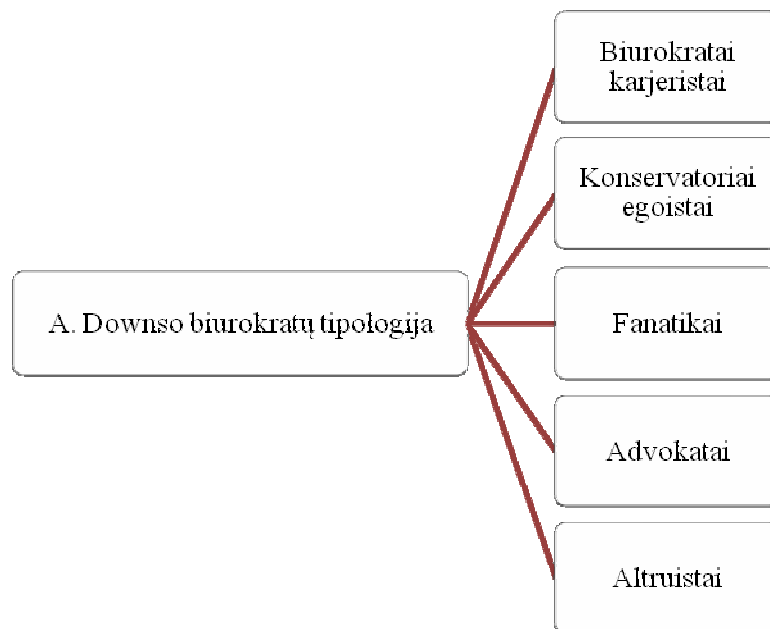
C. Gawthropas (1998) pateikia du atsakymus: „Bendro gėrio sąvoka atrodo amorfiška ir nesuteikia konkrečių gairių kasdienei veiklai. Antra priežastis – šios sąvokos sudėtingumas, kuris reikalauja refleksijos, didelio išvalgumo. Valstybės tarnautojo sprendimo priėmimo poliai svyruoja tarp bendro gėrio (visuomenės intereso) ir gėrio sau (asmeninio intereso) siekio. Kuria linkme bus judama priimant sprendimus, priklauso nuo valstybės tarnautojo darbinės padėties. Norint įveikti neigiamą savojo tikslo siekimą, reikia atsidavimo, tikėjimo ir drąsos“.

C, Gawthrop'o (1998) požiūriu, bendro ir individualaus gėrio konfliktas gali būti sprendžiamas iš racionalių arba idealių pozicijų. Individualus gėris gali būti racionaliai pagrindžiamas pasitelkus kainos/naudos analizę. O išsipareigojimas tarnauti visuomenės interesui gali pareikalauti ne tik pasišventimo, lojalumo, bet ir savotiško pasiaukojimo, nesavanaudiškumo.

Tačiau šalyje vis daugėjantis valstybės tarnautojų interesų konfliktų skaičius parodo, jog pasiaukojimu ir nesavanaudiškumu pagrįsta valstybės tarnybos sistema neveikia. Čia susiduriama su privalomybės valstybės tarnautojams elgtis pagal nustatytas normas ir esamybės problema. Moralinių normų, privalomybės, vertybių formavimo, diegimo į praktiką sistemos neveikia. Taigi, išryškėja dar viena interesų konflikto priežastis – neveiksmingos moralės normos ir principai. Dorovė, moralė yra įvairių mokslo disciplinų nagrinėjimo objektas. Ja domisi tiek analizuojamieji, aprašomieji, deskriptyvūs (lot. *describere* „aprašyti, nusakyti“) mokslai, tiek ir normatyvinės, preskriptyvios (lot. *praescribere* „iš anksto nusakyti, įrašyti, nustatyti“) bei praktinės disciplinos, kurios kelia konkrečius moralinės sąmonės formavimosi ir jos praktinio funkcionavimo žmonių elgesyje problemas. Išskyla klausimas, kaip valstybės tarnautojas gali būti moralus, jeigu iškelti principai ir taisyklės prieštarauja

jo siekiams ir polinkiams? Psichologinių jėgų sistemoje, reguliuojančioje žmonių elgesį, moralė remiasi žmogaus protu. Gyvenimo proceso logika moko žmogų suvaldyti troškimus, pasverti interesus, pasirinkti racionalius veiksmus. Sveikas protas moko numatyti rezultatus, paisyti pasekmių, organizuoti veiklą taip, kad pats nenukentėtų. Toks žmogaus gebėjimas elgtis vadovaujantis protu, daro moralės normas veiksmingas. Svarbu suprasti, jog valstybės tarnautojas nesiels pagal moralines normas, jeigu jo protas jam įrodys, kad nepaisyti jų yra naudingiau negu jomis vadovautis. Čia seka išvada: kad darbuotojas elgtųsi profesionaliai, jam turi būti sudarytos tam tikros sąlygos darbo vietoje, jų nebuvimas skatina elgtis nesąžiningai (Vasiljevienė, 2000, p. 45–77).

Valstybės tarnautojų naudos siekimą bei polinkį ne į viešus, o į privačius interesus paaiškina ir A. Downso pateikiama biurokratų tipologija (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Palidauskaitė, 2010

4 pav. A. Downso biurokratų tipologija

Jis skiria biurokratus karjeristus, kurie nori didinti savo galią, prestižą ir pajamas; konservatorius egoistus, kurie nori ramaus ir stabilaus gyvenimo; fanatikus; advokatus, turinčius gana idealistinę orientaciją, ir visuomenės veikėjus altruistus, plačiau žiūrinčius į visuomenės gerovę. Galima daryti prielaidą, kad karjeristai ir konservatoriai labiau nei advokato ar visuomenės veikėjo tipo valstybės tarnautojai bus linkę pirmenybę teikti asmeniniams interesams (Palidauskaitė, 2010, p. 184).

Kaip ir daugelio tyrinėtojų, taip ir C. Lewi'o ir S. C. Gilmano (2005) požiūriu, viena iš interesų konflikto priežasčių yra asmeniniai (ikivedybiniai santykiai) ir šeiminiai reikalai bei draugystės (sutartys, viešieji pirkimai).

Tuo tarpu valstybės tarnautojų interesų konflikto temą plėtojantis tyrėjas G. Carney (1998) vardija turtinius ir neturtinius interesus ir pripažįsta, kad interesų konfliktas dažniau siejamas su finansine nauda. C. Carney (1998) nuomonei pritariantis J. P. Dobelis (1999) labai vaizdingai apibūdina tokią problemą: *„Valdžios atstovai, priprasdami prie rodomos pagarbos, privilegijų, negirdėdami aplinkinių kritikos, ima gyventi kreivų veidrodžių karalystėje, kur atspindimos tik jų idėjos ir atvaizdai. Naudojimasis lėktuvu, automobiliu asmeniniais tikslais sudaro interesų konflikto ir piktnaudžiavimo padėtimi išpūdį, tačiau dėl pateiktų kaltinimų šie asmenys teisinasi, kad toks transporto naudojimas padaro jų veiklą efektyvesnę. Jie taip įsijaučia ir susireikškina, kad mano, jog bet koks jų veiksmas, pradedant dieta ir baigiant apsipirkimu, tampa gyvybiškai svarbus jų viešai veiklai. Bet kuris daug dirbantis tarnautojas, už kurio darbą nepakankamai mokama, gali perdėtai suprasti savo svarbą: valdiško inventoriaus, transporto, laiko naudojimas asmeniniais tikslais vyksta natūraliai. Taip jie lyg kompensuoja savo mažas algas arba pagarbos stoką. Pamažu riba tarp asmeninio patogumo ir išipareigojimų tarnybai tampa neaiški ir taip pažeidžiamas asmeninis ir viešasis principingumas. Jie praranda gebėjimą atskirti save nuo tarnybos“.*

Interesų konflikto priežastys išaiškėja ir iš G. Hardino pateikto bendros ganyklos tragedijos pavyzdžio. Šis pavyzdys padeda suvokti viešojo ir privačiojo intereso susidūrimo esmę. Kiekvienas ūkininkas į bendrą ganyklą stengiasi atginti kuo daugiau galvijų. Taip jis gauna asmeninę naudą sau, tačiau ganyklos yra alinamos, kadangi niekas nesirūpina bendra nuosavybe ir asmeniniai ūkininkų interesai atsiskiria prieš juos pačius. Tuo metu konfliktas išsprendžiamas asmens naudai, , bet ilgalaikės tokio elgesio pasekmės gali būti tragiškos visiems. Išteklių alinimas, švaistymas ir naikinimas yra neišvengiamas. Veikdami racionaliai jie turi veikti prieš bendrus interesus, norėdami būti moralūs jie bus neracionalūs. Todėl jau pats pasirinkimas yra tragiškas (Palidauskaitė, 2010).

Viešasis sektorius labai panašus į tokią ganyklą, kurioje kuria visi nori pasinaudoti. Kadangi valstybės tarnautojai turi geresnę nei kiti piliečiai priėjimą prie visuomeninių išteklių ir galimybių pasinaudoti jais privatiems tikslams, labai svarbu, jog išipareigojimas tarnauti visuomenės interesui būtų svarbiau už naudą sau (Palidauskaitė, 2010).

Išanalizavus tyrėjų nuomones, galima išskirti šias interesų konflikto priežastis:

- darbuotojo turima valdžia, sudaranti sąlygas ja pasinaudoti;
- asmeniniai interesai (turtiniai ir neturtiniai ir charakterio bruožai (egoistinių siekių įgyvendinimas kitų sąskaita, draugiškumas ir rūpinimasis tam tikrais individais ar grupėmis nesuvokiant tenkančios atsakomybės));
- dėl reformos ar pertvarkos atsiradęs vaidmenų ir taisyklių neaiškumas ir neapibrėžtumas;

- skirtumo tarp viešo ir privataus intereso nesuvokimas, menka teisinė kultūra, bandymai daryti įtaką naudojantis pažintimis ar duodant kyšius;
- vartotojų visuomenės iššūkiai (vertybių perkainojimas, dažnai vykstantis nedidinant socialinio kapitalo ir nekuriant pilietinės visuomenės);
- biurokratinės kultūros išsižadėjimas bandant kurti verslumo kultūrą (piliečių ir verslo lūkesčiai ir daromas spaudimas) (Palidauskaitė, 2010, p. 187).

Apibendrinant galima teigti, jog dažnai viešajame sektoriuje prioritetas atiduodamas ne tarnavimui visuomenės interesams siekiant bendro gėrio, bet tarnavimui pavieniam individui ar grupei. Tai neatitinka tokių daugelyje demokratiškos valstybių nusistovėjusių ir pripažintų valstybės tarnybos vertybių kaip nešališkumo, teisėtumo, dorovinio principingumo, skaidrumo, lygybės, atsakomybės ir teisingumo (Palidauskaitė, 2010, p. 186). Finansiniai ir piniginiai valstybės tarnautojo interesai vertinami kaip svarbiausia interesų konflikto priežastis, nors ne mažiau svarbūs yra asmeniniai santykiai ir nefinansiniai asmeniniai interesai, turimos verslo įmonės, sąsajos su ne pelno ar pelno organizacijomis, politinėmis ar profesinėmis organizacijomis (OECD, 2003, p. 10–25).

Suprantama, kad visuomenės tarnautojai lengviau nei kiti piliečiai gali prieiti prie visuomeninių išteklių ir pasinaudoti jais privatiems tikslams. Liūdna, tačiau moralizavimas bandant ugdyti tarnautojų visuomeniškumo jausmą retai būna veiksmingas.

1.4.2. Interesų konfliktų pasekmės

Esamo ar potencialaus interesų konflikto pasekmės gali reikštis skirtingu mastu. Interesų konfliktai pakerta sprendimų, tarnautojų, institucijų ir valdžios dorovinį principingumą. Jei privatūs valstybės tarnautojo interesai gali paveikti sprendimą ir elgesį, nebelieka tarnavimo visuomenės interesui idėjos, kompromituojamas profesionalus sprendimas (OECD, 2004, p. 4).

Valstybės tarnautojo nesąžiningumas, įstatymų ar taisyklių, draudžiančių interesų konfliktą, pažeidimas, netinkamas išteklių ar pinigų naudojimas, piktnaudžiavimas padėtimi, netinkamas pareigų vykdymas siekiant asmeninių tikslų gali sukelti ne tik nepasitikėjimą konkrečiu darbuotoju ar organizacija, bet ir visa valdžia (Palidauskaitė, 2010, p. 187).

Negebėjimas teigiamai atsakyti į lūkesčius, siejamus su valstybės tarnautojo vaidmeniu, t. y. į nešališką ir teisingą pareigų atlikimą, skaidrų ir objektyvų sprendimų priėmimą, ir profesinių vertybių kompromitavimas silpnina valdžios institucijų ir jos atstovų įvaizdį, visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba. Neišspręsti interesų konfliktai gali pakirsti teisėtus sprendimus, iškreipti įstatymus, kompromituoti vykdomą politiką, iškreipti rinkos funkcionavimą, paveikti visuomeninių išteklių paskirstymą, paskatinti korupciją, pakirsti visuomenės pasitikėjimą valdžia (OECD, 2003, p. 4–9).

Nepaisant to, vienas tyrinėtojų H. G. Fredericksonas (1997) pabrėžia, kad „privatizuojant tam tikras valdžios teiktas paslaugas didėja korupcijos ir neetiško elgesio tikimybė, kyla daugiau interesų konfliktų“. Tokio posūčio priežastimi tyrinėtojas laiko didesnę valstybės tarnyboje dirbančių asmenų polinkį į privačius interesus nei į pilietiškumą.

Interesai gali būti derinami teisiškai, politiškai arba etiškai. Kai įstatymas draudžia valstybės tarnautojams siekti privačių interesų viešųjų sąskaita, toks interesų supainiojimas reiškia neteisėtą veiklą. Jei susidaro toks konfliktas, reiškia valdžios atstovai nebuvo pakankamai dėmesingi savo veiksams. Tai turi įtakos darbuotojų veiklos vertinimui ir atsiliepia visuomenės pasitikėjimui, nedemokratiškam elgesiui, kas gali turėti įtakos šalies politinei sistemai ir demokratijos plėtrai (Palidaskaitė, 2010, p. 188).

Apibendrinant interesų konflikto pasekmes paminėtini keli požūriai: individualus, visuomeninis ir organizacinis. Interesų konfliktai menkina tarnautojo sprendimų profesionalumą, rodo jam tenkančios atsakomybės nesuvokimą, netinkamą pareigų atlikimą. Visuomenė, būdama dažnų interesų konfliktų liudininkė, susidaro neigiamą nuomonę apie valdžios atstovus, institucijas ir jų vykdomą politiką. Nukenčia organizacijos, kuriose tokie konfliktai įvyksta: smunka ne tik jų profesionalumo standartai, bet ir įvaizdis (Palidaskaitė, 2010, p. 188).

Išanalizavus interesų konflikto priežastis ir pasekmes, labai svarbu sužinoti, kaip valdyti ir šalinti iškilusį interesų konfliktą.

1.5. Interesų konfliktų valdymas ir šalinimas

Suvokti viešųjų ir privačių interesų skirtumus yra pirmas problemos sprendimo žingsnis. Senovės graikai ir romėnai bandė užkirsti kelią savanaudiškumo apraiškoms ir piktnaudžiavimui padėtimi organizuodami veiklos patikrinimus ir reikalaudami daugiau viešumo. Teisinį šių interesų atskyrimą romėnai įtvirtino savo sukurtoje teisėje. Interesų konfliktą bandyta spręsti teisinėmis priemonėmis. Apie 1956 m. imta suvokti, kad interesų konfliktas – tai ne tik teisės, bet ir moralės problema. Buvo pripažinti penki etikos principai, kuriais turėtų remtis interesų konfliktą draudžiantys įstatymai:

- negalima dalyvauti valdžios veiksmuose turint privatų interesą;
- dovanos draudžiamos siekiant apsaugoti valstybės tarnautoją nuo bet kokių santykių, kurie gali atsirasti priėmus dovaną ar gavus kitą naudą iš privačių šaltinių;
- valstybės tarnautojui neleistina padėti privatiems asmenims ar organizacijoms santykiuose su valdžia;
- buvęs valstybės tarnautojas negali naudotis buvusiais ryšiais ir draugystėmis, nes tai gali kompromituoti valdžią;

- draudžiama disponuoti konfidencialia tarnybine informacija (Palidaskaitė, 2010, p. 194–195).

Kai kurios Vakarų valstybės gana seniai suvokė šios problemos padarinius, kai bandė teisinėmis priemonėmis užkirsti tam kelią. Interesų konflikto reguliavimo užuomazgų galima rasti JAV Konstitucijoje, viešuosius konkursus reguliavusiame įstatyme (1861) ir kituose teisės aktuose. Geras yra Kanados pavyzdys (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Interesų konflikto reguliavimo aktai

Data ir teisės aktas	Priežastis ir interesų konflikto tipas
1925 m. Kabineto įsakymas dėl interesų konflikto	Tarnybos naudojimas asmeninei naudai gauti, kyšiai, darbas kitur.
1931–1947 m.	Bandymas reguliuoti darbą už institucijos ribų
1951 m. Įsakymas dėl interesų konflikto	Papildomas darbas: papildomas darbas ir tarnybinės pareigos negali sukelti interesų konflikto, darbas negali būti politiškai įpareigojantis
1964 m. Premjero Pearsono laiškas ministrams dėl interesų konflikto	
1973 m. Gairės valstybės tarnautojams dėl interesų konflikto ir elgesio standartai	Apribojimai nustojus eiti pareigas valstybės tarnyboje
1978 m. Gairės dėl potarnybinio įsidarbinimo	Atšalimo termino nustatymas ne tik valstybės tarnautojams, bet ir ministrams, ministerijų darbuotojams
1979–1980 m. Naujos gairės ministrams dėl potarnybinio įsidarbinimo	Apribojimai potarnybinei veiklai taikomi ir ministrų antrosioms pusėms
1983–1984 m.	Specialios darbo grupės veikla
1985 m. Interesų konflikto ir potarnybinio įsidarbinimo kodeksas valdžios atstovams ir Interesų konflikto ir potarnybinio įsidarbinimo kodeksas valstybės tarnautojams	Įvairios interesų konflikto rūšys ir apribojimai potarnybinei veiklai

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Data ir teisės aktas	Priežastis ir interesų konflikto tipas
1994 m. Interesų konflikto ir potarnybinio įsidarbinimo kodeksas valdžios pareigūnams	Pakoreguota versija
2003, m. Valstybės tarnybos vertybių ir etikos kodeksas	Šalia vertybių daug dėmesio skirta interesų konfliktą sukeliančiam elgesiui
2004 m. Interesų konflikto kodeksas Bendruomenių Rūmų nariams	Įvairios interesų konflikto rūšys ir veiklos apribojimai

Šaltinis: Palidauskaitė, 2010, p. 195 ir 196

Ne tik Vakarų, bet ir naujose demokratijos valstybėse, tame tarpe ir Lietuvoje, priimami specialūs įstatymai, bandantys užkirsti kelią interesų konfliktams. 2007 m. atlikta 9 ES narių interesų konflikto politikos ir praktikos analizė leido teigti, kad naujose ES narėse daugiau dėmesio skiriama šios problemos prevencijai ir vadybai, nes to buvo reikalaujama stojant į bendrą valstybių sąjungą. Abejotina, ar bandymas vien tik teisinėmis priemonėmis spręsti problemą gali būti veiksmingas (Palidauskaitė, 2010, p. 196).

Interesų konfliktų valdymo ir sprendimo (šalinimo) galimybės priklauso nuo kiekvienos konkrečios situacijos. Turėtų būti taikoma viena iš priemonių:

- privataus intereso atsisakymas arba likvidavimas;
- nusišalinimas nuo klausimo sprendimo;
- priėjimo prie atitinkamos informacijos apribojimas;
- pavedimas atlikti funkcijas, nekeliančias interesų konflikto;
- tarnybinių pareigų ir atsakomybių pertvarkymas;
- visiškas atsisakymas atlikti pareigas, susijusias su privačiais interesais;
- atsistatydinimas (atleidimas) iš valstybės tarnybos (VTEK, 2012).

Interesų konflikto grėsmę valstybinėje tarnyboje dirbančiam asmeniui ne visada įmanoma pašalinti įvykdant vienkartinio nusišalinimo (nušalinimo) procedūrą, pavyzdžiui, kai toks konfliktas susijęs su valstybinėje dirbančio asmens šeima, etnine ar religine priklausomybe. Jei interesų konfliktai kyla dažnai, ypač jei jie yra nuolatinio pobūdžio (pavyzdžiui, sutuoktiniams dirbant vienoje institucijoje), nusišalinimo procedūra gali būti apskritai neveiksminga – net ir atlikta tinkamai ji gali netikinti visuomenės (arba sudaryti įspūdį, kad nusišalinta formaliai, tik dėl akių), kuri toliau abejos, ar tikrai nusišalinimas bus deramai įgyvendintas, o nušalintas (nusišalinęs) asmuo neturės jokių kitų galimybių sau palankiu būdu paveikti sprendimą, kuriuo yra suinteresuotas asmeniškai (VTEK, 2012).

Palidauskaitės (2010) požiūriu, padėti išvengti interesų konflikto gali šie principai: tarnavimas visuomenės interesams, skaidrumas, asmeninė atsakomybė ir pavyzdingumas, rėmimasis įstatymais, nesuinteresuotumas, nešališkumas, dorovinis principingumas ir profesionalumas. EBPO gairėse pabrėžiama, kad šių principų įgyvendinimo veiksmingumas didžia dalimi priklauso ne tik nuo pavienių tarnautojų, bet ir nuo organizacijos kultūros. Skatinanti darbuotojų dorovinį principingumą organizacija netoleruos interesų konflikto, bet bandys jį valdyti ir kontroliuoti (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Interesų konflikto vengimo principai

Principas	Esmė
Tarnavimas visuomenės interesams	<ul style="list-style-type: none"> • Nesuinteresuotus sprendimus priimti remiantis įstatymais ir kiekvieno atvejo analize • Religiniai, profesiniai, partiniai, šeimos interesai negali daryti įtakos sprendimams • Atsisakyti interesų ir susilaikyti nuo dalyvavimo priimančiam sprendimams • Nepiktinaudžiauti padėtimi, visuomenės ištekliais ir nesinaudoti informacija asmeniniais tikslais • Atsisakyti bet kokios naudos, galinčios paveikti nešališką pareigų atlikimą
Skaidrumas ir tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovautis ne tik įstatymu, bet ir pagarba nesuinteresuotumui, nešališkumui ir principingumui • Interesų konfliktus spręsti ir juos valdyti nuosekliai ir atvirai
Asmeninė atsakomybė ir asmeninis pavyzdys	<ul style="list-style-type: none"> • Rodyti pavyzdį kitiems valstybės tarnautojams ir visuomenei • Taikyti asmeninę atsakomybę, kad privačių reikalų tvarkymas nedarytų įtakos pareigų atlikimui • Kylančius konfliktus spręsti visuomenės naudai • Elgtis sąžiningai ir profesionaliai

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Principas	Esmė
Organizacinės kultūros, netoleruojančios interesų konflikto, skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Diegti vadybos politiką, procesus ir praktiką, leidžiančią tinkamai kontroliuoti interesų konfliktus • Skatinti atskleisti su interesų konfliktais susijusias situacijas • Skatinti sąžiningą interesų deklaravimą • Kurti komunikacijai ir dialogui atvirą kultūrą • Parengti interesų konflikto prevencijai skirtas taisykles, jų mokyti ir jas taikyti

Šaltinis: Palidauskaitė, 2010, p. 197

Idealiu atveju interesų konfliktas turėtų apskritai nekilti, tačiau praktikoje tokia situacija reta, todėl išskiriami dar trys būdai interesų konfliktams pašalinti:

- Optimalus pasirinkimas – „pasitikėjimo“ testas. Sprendimą priimančio asmens turi visoms suinteresuotoms pusėms atvirai deklaruoti pašalinius interesus. Jeigu nuo to visų suinteresuotų šalių pasitikėjimas sprendimą priimančiu asmeniu išlieka – interesų konfliktas išsprendžiamas. Kitu atveju belieka nuo sprendimo priėmimo nusišalinti.

- Kita dažniausiai Lietuvoje naudojama priemonė – interesų deklaravimas. Vieši asmenys privalo deklaruoti savo finansinius interesus – turimą turtą, paskolas, skolas, kitas einamas pareigas. Kartais ši informacija renkama ir apie susijusius asmenis – giminaičius, kitus artimuosius. Saugant asmens privatumą ši informacija viešinama ne visa arba nurodant tam tikrus intervalus. Interesų deklaracijas derinant su metinėmis pajamų deklaracijomis galima užtikrinti, kad asmuo gauna tik oficialias pajamas, kitų turto gausėjimo šaltinių nėra.

- Labai dažnas atvejis teismų praktikoje – nu(si)šalinimas. Platesniame kontekste tai ir bet kokio sprendimą priimančio asmens vienasmenis sprendimas nedalyvauti priimant sprendimą tokiam procese, kuris galėtų lemti su atitinkama veikla nesusijusius interesus. Kai kada to įgyvendinti neįmanoma (Ulevičius, 2006).

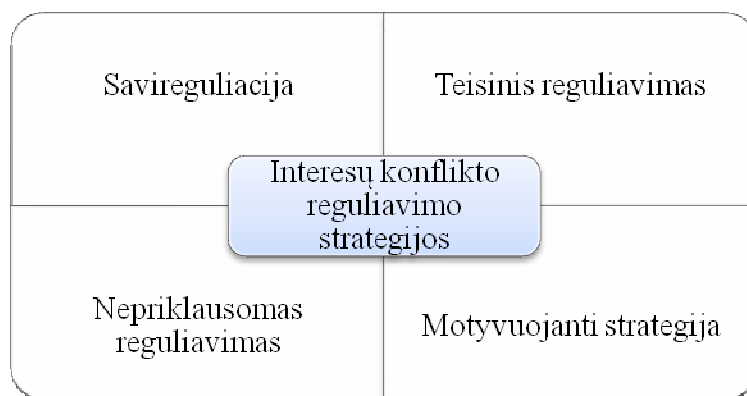
Etikos kodeksai turėtų būti ta parankinė visų profesionalų knyga, kuri pateiktų atsakymus daugeliu diskutuotinų interesų konfliktų atveju.

Interesų konflikto tema, palyginti su kitomis temomis (pvz., korupcija), nėra sulaukusi pakankamo akademikų dėmesio. Tik 2008 m. pasirodė teisininkų, vadybininkų, politologų ir kitų mokslų atstovų straipsnių rinkinys, nagrinėjantis šią temą. Jeigu yra tyrinėtojų, bandančių apibūdinti

interesų konfliktą ir jo padarinius, tai retas kuris imasi gvildinti su tokių konfliktų vadyba susijusius dalykus. Tokią situaciją paaiškina faktas, kad ši sritis ilgą laiką buvo laikoma tik teisės objektu, tačiau pravartu aptarti keletą tyrinėtojų požiūrius (Palidauskaitė, 2010, p. 197).

Tyrinėtojai L. Lewis ir S. C. Gilmanas (2005) trumpai paliečia interesų konflikto temą ir viena geriausių priemonių intereso konfliktams išvengti įvardija turto deklaravimą.

Tuo tarpu G. Pelee ir R. Kaye'us (2008) skiria keturias interesų konflikto reguliavimo strategijas (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Pelee ir Kaye'us, 2008

5 pav. **Interesų konflikto reguliavimo strategijos**

Pirma strategija – savireguliacija, kai tam tikros profesijos, grupės, organizacijos tvarkosi autonomiškai, remdamosi vidaus ekspertų nuožiūra. Ši strategija atspindi vidinės drausmės dvasią ir pasižymi lankstumu.

Antra – teisinis reguliavimas, kuris apima teisės aktus liečiančias interesų konflikto formas. Jas diegti yra brangu, tai lėtas procesas, trunka ilgai ir ne visuomet tinka tokiems konfliktams valdyti.

Trečia strategija – nepriklausomas reguliavimas, svarbus ten, kur politinis spaudimas didelis ir tikima, kad valdžia sieks trumpalaikių tikslų. Tai gali padėti įgyti pasitikėjimą.

Ketvirta interesų konflikto reguliavimo strategija – motyvuojanti strategija, kai nauji darbuotojai gali būti mokomi, kaip išvengti interesų konflikto ar išpūdzio apie konfliktą, aprūpinama dalomąja medžiaga, supažindinami su galiojančiomis taisyklėmis ar gairėmis (Peele, Kaye'us, 2008).

Teisinius būdus, kaip geriausias priemones interesų konfliktas valdyti, nurodo G. Guzzetta (2008):

1) klasikinį teisinį būdą, kai įstatymais reguliuojama, kiek galima išleisti rinkimams, o baudžiamasis, civilinis ir administracinis kodeksai numato sankcijas už kyšius, korupciją, nepotizmą;

2) per vadinamuosius minkštuosius įstatymus, kai elgesio kodeksais siekiama sukurti tam tikrą etinį – normatyvinį klimatą valstybės tarnyboje;

3) kai susilaikoma nuo bet kokio reguliavimo.

Analizuodamas interesų konflikto problemą tyrinėtojas D. Hine'as (2008) iškelia keletą galimų prevencinių priemonių. Šalia savireguliacijos, nurodoma profesinė reguliacija (sankcijas skiria tam tikros profesinės komisijos). Įvardijami su demokratinio valdymo kokybe susiję principai: skaidrumas, atskaitomybė, paskyrimų teisingumas, ir galimybės: vieša finansinė atskaitomybė, tinkamos sutartys, veiklos priežiūra ir auditas, skaidrus viešųjų pirkimų konkursas, savarankiška teisėsauga. Pabrėžiama istorinio, kultūrinio ir institucinio konteksto svarba sprendžiant šią opią problemą ir daroma išvada, kad interesų konflikto režimas veiks sėkmingai, kai viešo dorovinio principingumo sistema gerai funkcionuos.

Nepritardamas D. Hine'o (2008) požiūriui, R. P. Kaye'us (2008) traktuoja, jog reikia vengti į paklusnumą orientuotos interesų konflikto vadybos, kai yra aišku, kas sudaro leistiną ir neleistiną konfliktą ir veiklą. Jo požiūriu, reikia efektyvesnio reguliavimo, apimančio nemažai priemonių, strategijų ir režimų.

Anot teisės žinovių K. Getman ir P. S. Karlan (2008), interesų konfliktą draudžiančiame įstatyme dažnai susipina taisyklės ir standartai. Taisyklės paaiškina, kas leistina ar neleistina (dovanos, vaišingumas ir kt.), o standartai nurodo vengti net įspūdžio apie interesų konflikto galimybę. Taisyklės suteikia tam tikro aiškumo, o standartai suteikia lankstumo.

Didžiausias nuopelnas ir indėlis bandant išvengti interesų konflikto ir jį sukeltų padarinių priklauso Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (2003). Vadovaujantis tradiciniu (griežtu) požiūriu privačių interesų kontrolė gali pažeisti kitas asmens teises (teisę į privatumą, ekonominę laisvę ir kt.), būti kliūtimi patyrusiems ir kompetetingiems kandidatams, siekiantiems valstybės tarnybos. O modernesnis požiūris atskleidžia, kaip svarbu pripažinti riziką viešųjų institucijų ir valstybės tarnautojų sąžiningumui užtikrinti, uždrausti nepriimtinas interesų konflikto formas, supažindinti su situacijomis, sukeliančiomis tokius konfliktus, numatyti procedūras, padedančias atpažinti, atskleisti ir valdyti interesų konfliktus. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos siūlomos interesų konflikto prevencinės priemonės, iš kurių matyti, kad organizacijos pozicija kinta. Siūlomų prevencinių priemonių padaugėjo nuo 9 iki 17 (žr. 4 lent.).

4 lentelė. EBPO siūlomos interesų konflikto prevencinės priemonės

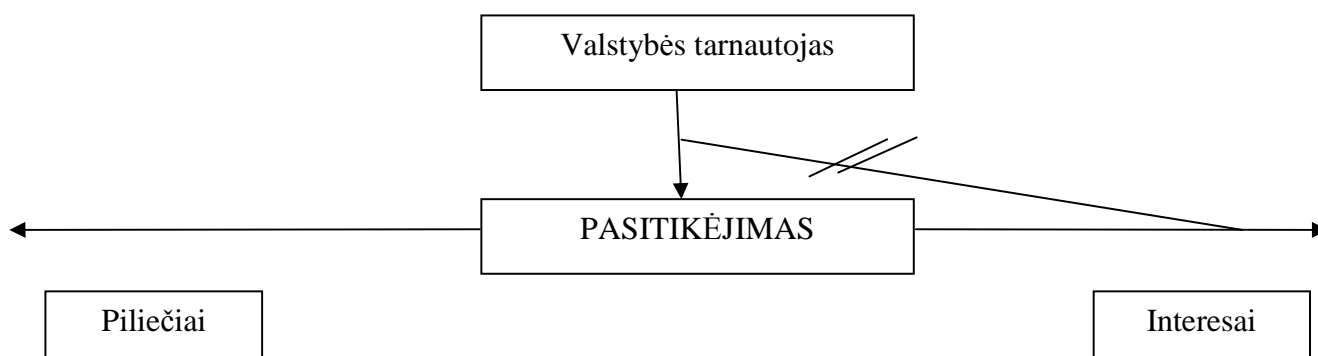
2003 m.	2007 m.
<ul style="list-style-type: none"> • Privačių interesų registravimas ar deklaravimas • Intereso pašalinimas • Nusišalinimas nuo sprendimo priėmimo • Prieigos prie tam tikros informacijos apribojimas • Perkėlimas į nekonfliktines funkcijas • Valstybės tarnautojo pareigų ir atsakomybių peržiūrėjimas • Konfliktinio intereso perkėlimas į aklo pasitikėjimo sistemą • Atsistatydinimas iš konfliktą sukeliančių funkcijų • Atsistatydinimas iš pareigų 	<ul style="list-style-type: none"> • Apribojimai papildomai įsidarbinti • Asmeninių pajamų deklaravimas • Šeimos pajamų deklaravimas • Asmeninio turto deklaravimas • Šeimos turto deklaravimas • Dovanų deklaravimas • Vidinės informacijos apsauga ir kontrolė • Privačių interesų, svarbių sutarčių vadybai, deklaravimas • Privačių interesų, svarbių sprendimų priėmimui, deklaravimas • Privačių interesų, svarbių politinių patarimų rengimui, deklaravimas • Viešas pajamų ir turto deklaravimas • Potarnybinio įsidarbinimo apribojimai ir kontrolė • Dovanų ir kitokios naudos apribojimai ir kontrolė • Išorinio susikertančio įsidarbinimo (politinėje organizacijoje, valdžios valdomoje įmonėje) apribojimai ir kontrolė • Nusišalinimas nuo viešosios pareigos atlikimo susirinkimo metu ar priimant sprendimą, kai akivaizdus interesų konfliktas

2003 m.	2007 m.
	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeniniai ir šeiminiai apribojimai vartoti vardą privačiose bendrovėse • Verslo investicijų ar interesų atsisakymas arba jų pardavimas ar perleidimas pasitikėjimo ar aklo pasitikėjimo sutarimu

Šaltinis: Palidaskaitė, 2010, p. 202 ir 203

J. Palidaskaitės (2010) požiūriu, „interesų konfliktą atskleisti ir tirti galima skirtingai: vienu atveju – įkūrus specialią nepriklausomą instituciją, kitu atveju – naudojantis esama hierarchijos sistema. Kiekvienas Hierarchijos grandies vadovas yra atsakingas už tokių situacijų atskleidimą, tyrimą, prevenciją ir prireikus sankcijų už interesų konfliktus skyrimą. Galimas ir trečias variantas, kai dalis funkcijų šioje srityje perduodama nepriklausomai institucijai – Vyriausiajai tarnybinės etikos komisijai, o dalis atsakomybės perkeliama ant kiekvienos organizacijos vadovų pečių.“ (p. 204).

Tiriant interesų konflikto šalinimo valdymo ir šalinimo priemonės, tam tikro dėmesio nusipelno aklo pasitikėjimo sistema (žr. 6 pav.).

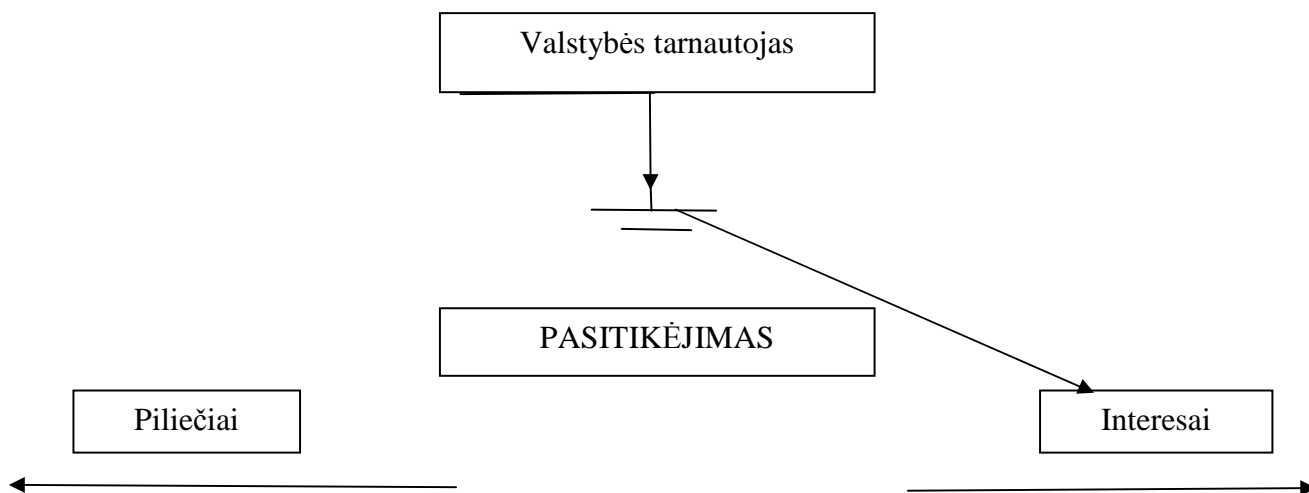


Šaltinis: OECD, 2011

6 pav. Aklo pasitikėjimo sistema

Interesų perleidimas siekiant juos atitolinti ar net pardavimas yra vienas iš bandymų nekompromituoti valstybės tarnybos, atitikti tarnybai keliamus reikalavimus, visuomenės lūkesčius ir išsaugoti visuomenės pasitikėjimą. Aklo pasitikėjimo sistema reikalauja, kad valstybės tarnautojas perleistų visas teises disponuoti turtu kompetentingam asmeniui ar finansų bendrovei pagal sutartį iki asmuo eis svarbias pareigas (OECD, 2011).

Kitas naudingas interesų konflikto šalinimo būdas – atitraukimas (žr. 7 pav.).



Šaltinis: OECD, 2011

7 pav. Atitraukimo sistema

Tokiu būdu valstybės tarnautojas bandomas atitraukti nuo kai kurių funkcijų atlikimo dėl išliekančios privačių interesų kontrolės. Šiuo atveju atsakomybė už konflikto prevenciją tenka tiek tarnautojų, tiek organizacijos (institucijos, komiteto) vadovui. Reikalaujama, kad vadovai iš anksto numatytų galimus konfliktus ir nušalintų tuos asmenis nuo sprendimų priėmimo. Iš valstybės tarnautojų reikalaujama laiku deklaruoti ne tik turtą, bet ir interesus, galinčius turėti įtakos tarnybinių pareigų atlikimui ir kartu palengvinančius vadovo atsakomybę panašioje situacijoje (OECD, 2011).

Kad išvengtų interesų konflikto, kiekvienas valstybės tarnautojas turi žinoti ir sąžiningai atlikti savo pareigas. Įstatymas numato tokias asmenų, dirbančių valstybinėje tarnyboje, prievoles:

- nešališkai, sąžiningai ir tinkamai atlikti tarnybines pareigas;
- teisės aktų nustatyta tvarka ir priemonėmis vengti interesų konflikto ir elgtis taip, kad nekiltų abejonių, jog toks konfliktas yra;
- nesinaudoti pareigomis asmeninei naudai gauti;
- priimdami sprendimus, vadovautis įstatymais ir visų asmenų lygybės principu;

- nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar kita su savo veikla susijusia informacija kitokia tvarka ir mastu, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai;
- nesinaudoti ir neleisti naudotis jokia valstybės ar savivaldybių nuosavybe, taip pat valstybei ar savivaldybėms nuomojama nuosavybe kitokia tvarka ir mastu, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai (LRS, 1997).

Vis didėjantis interesų konflikto skaičius parodo, jog įstatymai ir taisyklės nėra veiksminga priemonė, padedanti išvengti interesų konflikto. Kad valstybės tarnautojas elgtųsi sąžiningai, jam turi būti sudarytos tam tikros sąlygos įmonėje. Visuomenėje sukuriama moralinės, teisinės, administracinės ir pan. sankcijos, pagal kurias darbuotojui pavojinga siekti to, ką visuomenė jam draudžia. Taip visuomenė sukuria socialinės kontrolės mechanizmą. Tačiau tokiu atveju siekiai sutampa su visuomenės moralinėmis normomis, polinkiai – su pareigomis, privalomybė – su esamybe. Tačiau tai gali būti pasiekama tik tuomet, kai įjungiamas vadybinis mechanizmas: žmogaus protas ir jausmai skatina jį elgtis profesionaliai, nes tai naudinga ir malonu jam pačiam. O kuo labiau pareiga priešpriešinama polinkiams, tuo mažiau darbuotojui paliekama galimybių elgtis pagal nustatytas taisykles. Darbuotojas renkasi ne tai kaip „turi būti“, o tai ko „jam reikia“, nes tokie poelgiai suteikia galimybę išgyventi ar bent padeda užtikrinti savo bei šeimos gerovę. Taigi, kuo nustatytos normos ir taisyklės atitrūkusios nuo tikrovės, žmogaus gyvenimo realijų, tuo jos menčiau realizuojamos. Darbuotojas atsiduria tokioje situacijoje, kur jam būtina pasirinkti: arba moralė, arba asmeniniai interesai. Sprendžiant šią problemą visada vyko aštri polemika, nes tikrovėje funkcionuoja vienos vertybės, o idealą išreiškia kitos. Reikia suprasti, kad doro darbuotojo formavimas – tai ne moralizavimas, pamokslavimas, o tos vertybės, kurios jau įgauna savo realizaciją, faktiškai veikia. Reikšminga tampa padėti valstybės tarnautojams iš tikrųjų sekti tomis vertybėmis, o ne tik jas deklaruoti. Būtina darbuotojui suteikti laisvę rinktis, kokių vertybių jis turi siekti, kokia motyvacija jam asmeniškai svarbesnė, tik tada jis laikysis šių vertybių, nes pats jausis sąmoningai joms įsipareigojęs, o ne priverstas paklusti. Taigi, tik mažėjant visuomenės nustatytų normų ir taisyklių atotrūkis nuo realybės, mažės ir interesų konflikto skaičius. Darbuotojai išreiškia lūkesčius savo profesijai ir tik naudos motyvas padaro taisykles veikiančias (Vasiljevienė, 2000, p. 77–124).

Daugumą interesų konfliktų valdymo ir šalinimo priemonių vykdo ne pats interesų konfliktą patiriantis asmuo, bet ir jo tiesioginiai vadovai ar institucijos. Šių asmenų dalyvavimas sprendžiant jiems pavaldiems darbuotojams iškilusias interesų situacijas ir kitas tarnybines etikos (elgesio) dilemas yra nepaprastai svarbus ir reikšmingas. Daugeliu atvejų be tokio vadovų dalyvavimo ir bendradarbiavimo su atitinkamo tarnybinio patarimo reikalingais pavaldiniais interesų konfliktų prevencija iš viso objektyviai negalėtų būti įgyvendinama (VTEK, 2012).

Įstatymai valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovus tiesiogiai įpareigoja prižiūrėti, kad jų vadovaujamoje institucijoje būtų tinkamai vykdomos šio įstatymo nuostatos, susijusios su interesų

konflikto prevencija ir jų šalinimu. Įstatymą ir jo priežiūrą atliekanti Vyriausioji tarnybinės etikos komisija minėtiems asmenims yra nustčiusi tam tikras priemones jiems keliamiems reikalavimams įgyvendinti:

- spręsti tarnybine prasme pavaldžių asmenų nušalinimo klausimus: patenkinti pareikštą nusišalinimą, jei to nepadaryta – pačiam nušalinti asmenį; arba nepriimti pareikšto nusišalinimo ir įpareigoti asmenį toliau dalyvauti klausimo, keliančio šiam interesų konfliktą, sprendimo procedūrose, tuo pačiu prisiimant atsakomybę už iš to kylančius padarinius (VTEK, 2012);

- nuolat kontroliuoti ir prižiūrėti, kad tarnybine prasme jiems pavaldūs asmenys nustatyta tvarka ir terminais pildytų ir teiktų savo Privačių interesų deklaracijas, žinoti ir domėtis aktualiais šių deklaracijų duomenimis, kitaip tariant, atlikti nuolatinę Privačių interesų deklaracijų turinio kontrolę (VTEK, 2012).

- tarnybine prasme pavaldžių darbuotojų prašymu, arba atsižvelgiant į jų Privačių interesų deklaracijoje nurodytus duomenis ar kitas žinomas aplinkybes, galinčias kelti jiems interesų konfliktą, parengti ir teikti išankstines rašytines rekomendacijas, kaip darbuotojai privalo elgtis kiekvienu konkrečiu atveju (LRS, 1997).

Akivaizdu, kad piliečiai priklausomi nuo valstybės tarnautojų interesų konfliktų sprendimo. Aktualiausias pavyzdys – ES struktūrinių fondų lėšas skirstančios ministerijos ar komitetai. Praktiškai neatlygintinai dalijami mūsų ir europiečių pinigai reiškia gerinamas atskirų ūkio subjektų sąlygas. Jeigu jų pateikti projektai iš tiesų laimi savo kokybe – nauda visai Lietuvai, tačiau jeigu interesų konfliktai neišvengiama ir jie pasireiškia blogiausia savo forma – ne tik prarandamos atitinkamos lėšos, tačiau ir pakenkiama be Europos paramos gyvuojančioms privačioms įmonėms. Tad interesų konfliktas – neišvengiama rinkos ekonomikos blogybė, kurią morališkai silpnai ir neetiškai visuomenei sunku pašalinti (Ulevičius, 2006).

Siekiant užkirsti kelią interesų konfliktui, piktnaudžiavimui padėti būtina visapusiška ir nuosekli interesų konflikto vadyba, kuri remtųsi aiškiai suformuluota politika. Tokia politika yra platesnės strategijos, nukreiptos į korupcijos prevenciją ir kovą su šiuo negatyviu visuomeniniu reiškiniu. Interesų konflikto keliamą grėsmę geram valdymui gali paskatinti valdžią pripažinti šios problemos rimtumą ir imtis priemonių, kad tokie konfliktai būtų atpažinti ir tinkamai sprendžiami. Pagrindinis tokios politikos tikslas – išlaikyti politikos ir administracinių sprendimų dorovinį principingumą, užtikrinti gerą valdymą ir skatinti visuomenės pasitikėjimą valdžia ir jos institucijomis. Politika turi būti siekiama užkirsti kelią interesų konfliktui, kartu numatyti konkrečias taisykles, procedūras ir procesus (Paliduskaitė, 2010, p. 199).

Valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovai turėtų būti pasirengę nagrinėti jiems pavaldiems darbuotojams kylančias interesų konfliktų situacijas. Ypač svarbu tokiais atvejais įvertinti, ar žinodamas tam tikrus faktus protingas asmuo galėtų manyti, kad neišspręstas pavaldžių darbuotojų

interesų konfliktas kelia grėsmę institucijos patikimumui (reputacijai). Spręsdami, kokiomis priemonėmis geriausia interesų konfliktą, vadovai turėtų atsižvelgti į institucijos ir visuomenės interesus, taip pat į teisėtus darbuotojų interesus bei kitas aplinkybes, tam tikrais atvejais – į darbuotojo einamų pareigų lygį ir rūšį bei interesų konflikto pobūdį. Abejodami, kaip pasielgti ir kokį sprendimą priimti dėl pavaldžiam darbuotojui kilusio interesų konflikto, patarimo ir metodinės pagalbos turėtų kreiptis į VTEK (VTEK, 2012).

Taigi, tradiciškai interesų konfliktas apibūdinamas kaip situacija, kai susiduria privatūs valstybės tarnautojo interesai su tarnybinėmis pareigomis, reikalaujančiomis pirmenybę teikti viešajam interesui. Interesų konflikto sąvokos svarbios tiek etikos, tiek teisės specialistui bandant suvokti šios problemos esmę, priežastis ir asmenų veiklos motyvus. Apibendrinant interesų konflikto formas galima teigti, kad keičiantis valdžios veiklos kontekstui kinta ir tokio konflikto reiškimosi formos. Įprastus konfliktus, susijusius su valdoma informacija, užimama padėtimi papildo valdžios pasirašomos sutartys, prekiavimas įtaka, nauda. Suvokiant šios problemos svarbą ir galimus padarinius pripažįstamas ne tik esamas, buvęs ar potencialus, bet ir numatomas interesų konfliktas. Šie konfliktai pažeidžia tokias nusistovėjusias ir pripažintas valstybės tarnybos vertybes kaip nešališkumas, teisėtumas, dorovinis principingumas, skaidrumas, lygybė, atsakomybė ir teisingumas. Finansiniai ir piniginiai valstybės tarnautojo interesai vertinami kaip svarbiausia interesų konflikto priežastis, nors ne mažiau svarbūs yra asmeniniai santykiai ir nefinansiniai asmeniniai interesai, sąsajos su ne pelno ar pelno organizacijomis, politinėmis ar profesinėmis organizacijomis. Mokslinė literatūra atskleidžia, kad interesų konfliktai menkina tarnautojo sprendimų profesionalumą, rodo jam tenkančios atsakomybės nesuvokimą, netinkamą pareigų atlikimą, profesinės etikos taisyklių ignoravimą nuosmukį. Visuomenė, būdama dažnų interesų konfliktų liudininkė, susidaro neigiamą nuomonę apie valdžios atstovus, institucijas ir jų vykdomą politiką. Nukenčia organizacijos, kuriose tokie konfliktai įvyksta: smunka ne tik jų profesionalumo standartai, bet ir įvaizdis. Taigi, siekiant užkirsti kelią interesų konfliktui, piktnaudžiavimui padėtimi būtina visapusiška ir nuosekli interesų konflikto vadyba, kuri remtųsi aiškiai suformuluota politika. Pagrindinis tokios politikos tikslas – užtikrinti gerą visos valdžios ir tarnautojų reputaciją, valdymą ir skatinti visuomenės pasitikėjimą valdžia ir jos institucijomis. Politika turi būti siekiama užkirsti kelią interesų konfliktui, kartu numatyti konkrečias taisykles, procedūras ir procesus.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, teorinės žinios pritaikytos praktiškai, tiriant interesų konfliktus Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo problema – kaip efektyviai spręsti interesų konfliktus viešojo administravimo organizacijose?

Tyrimo hipotezės:

1. Įstatymiškai įtvirtintos interesų konfliktų sprendimo normos ir taisyklės adekvačiai neveikia.
2. Efektyviausios interesų konfliktų valdymo priemonės: sukurtas vadybinis modelis, kuris skatintų darbuotoją elgtis sąžiningai bei geros valstybės tarnautojų darbo sąlygos.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė. Norint pradėti nagrinėti interesų konfliktų problemą, reikia susipažinti su mokslinės literatūros autorių teikiamomis žiniomis bei informacija. Todėl rengiant darbą buvo analizuota mokslinė literatūra, kurioje pateikiama interesų konfliktų samprata, rūšys, atsiradimo organizacijose priežastys ir pasekmės bei interesų konfliktų valdymo priemonės teoriniu aspektu.

- Anketinė apklausa. Norint išanalizuoti interesų konfliktus ir jų valdymo priemones, pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketa. Tai vienas dažniausiai naudojamų duomenų rinkimo instrumentas (Dikčius, 2011, p. 2). Pagrindiniai privalumai, paskatinę pasirinkti šį kiekybinį tyrimą: kiekybiniai tyrimai padeda gauti objektyvius, patikimus atsakymus, anketavimas laikomas vienu pigiausių ir mažiausiai laiko sąnaudų reikalaujančių pirminių duomenų rinkimo metodu. Kiti svarbūs anketinės apklausos pranašumai – apklausos anonimiškumas bei galimybė, kompiuterinių programų pagalba, gautus tyrimo duomenis apdoroti, analizuoti, sudaryti tam tikras priklausomybes bei gauti išvadas.

Siekiant išanalizuoti interesų konfliktus viešojo administravimo organizacijose ir jų valdymo priemones, savarankiškai buvo sukurta anketa (žr. 1 priedas). Anketa sudaro 18 klausimų. Iš jų – 17 uždarytų klausimų ir vienas atviras klausimas. Atviru klausimu vadinamas nestruktūrizuotas klausimas, į kurį respondentas atsako savo žodžiais. Jis leidžia respondentui pateikti bendrą nuomonę ar nuostatas, kurios gali padėti interpretuoti atsakymus į struktūrizuotus klausimus. Dar kitas atviro klausimo pranašumas, kad gauti atsakymai gali iliustruoti tyrimo ataskaitą (Dikčius, 2011, p. 24). Uždariems klausimams sudaryti naudoti tipiniai plataus pasirinkimo formato klausimai, nominalinės bei Likerto skalės klausimai. Tipinio formato klausimai tie, kurie pateikia respondentui klausimą ir keletą alternatyvų. Nominalinė skalė – tai klausimai, turintys tik dvi alternatyvas. Atliekant nominalinės skalės duomenų analizę galima skaičiuoti pasirinktų atsakymų dažnumus ir tų dažnumų procentinį pasiskirstymą. Likerto skalė – respondento yra prašoma pagal penkių balų skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus teiginius ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau. (Dikčius, 2011, p. 41–57).

Tyrimo imtis. Vienas svarbiausių žingsnių prieš atliekant tyrimą – nustatyti imties dydį. Imties dydis apskaičiuojamas pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2002), kuria galima sužinoti reikalingą apklausti respondentų skaičių, įvertinant 5 proc. paklaidą.

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N),$$

Čia: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – paklaidos dydis; rezultatai įvertinami su 5 proc. paklaida;

N – generalinės visumos dydis (tiriamosios visumos dydis).

Vadinasi, norint apskaičiuoti, kiek valstybės tarnautojų ir darbuotojų reikės apklausti, reikia žinoti tiriamąją visumą. Tiriamos organizacijos administracijose dirba 235 valstybės tarnautojai ir darbuotojai (ARSA, AMS, 2012). Taigi, duomenis įrašius į aukščiau esančią imties formulę, gaunasi:

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/235) = 147.$$

Tai reiškia, kad norint gauti rezultatus 95 proc. tikslumu, turi būti apklausta 147 tiriamos organizacijos darbuotojai.

Tyrimo organizavimas. Remiantis teorine dalimi, 2011 m. gruodžio mėn. buvo kuriamas tyrimo instrumentas – anketa, kurią sudarė 18 esminių klausimų

Anketinė apklausa buvo vykdoma 2012 m. sausio 9 – 13 d. Apklausa buvo vykdoma Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse. Alytaus rajono savivaldybėje nebuvo leista eiti į administracijos kabinetus ir prašyti užpildyti anketą. Savivaldybės direktoriaus leidimu anketos buvo paliktos personalo skyriaus vedėjai, kuri jas išplatino. Alytaus miesto savivaldybėje buvo leidžiama eiti į kiekvieną administracijos kabinetą, tad anketos valstybės tarnautojams ir darbuotojams išdalintos tiesiogiai į rankas. Kad nekiltų neaiškumų, respondentams buvo paaiškintas klausimynas ir anketos buvo paliekamos kelioms dienoms, kad respondantai galėtų atsakyti į klausimus neskubėdami, atsakingai apgalvodami klausimus, kad tyrimo rezultatai būtų kuo tikslesni.

2012 m. sausio 16 – vasario 3 d. buvo vykdoma anketinės apklausos rezultatų analizė. Statistinis anketos duomenų apdorojimas atliktas Microsoft Excel programa. Duomenys suvesti į lenteles ir, sudarius formules, apskaičiuotas procentinis atsakymų pasiskirstymas. Tyrimo rezultatai pateikti grafiškai.

3. INTERESŲ KONFLIKTŲ ALYTAUS RAJONO IR MIESTO SAVIVALDYBĖSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo rezultatai išskaidyti į tris poskyrius (3.1. – 3.3.), siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą bei uždavinius.

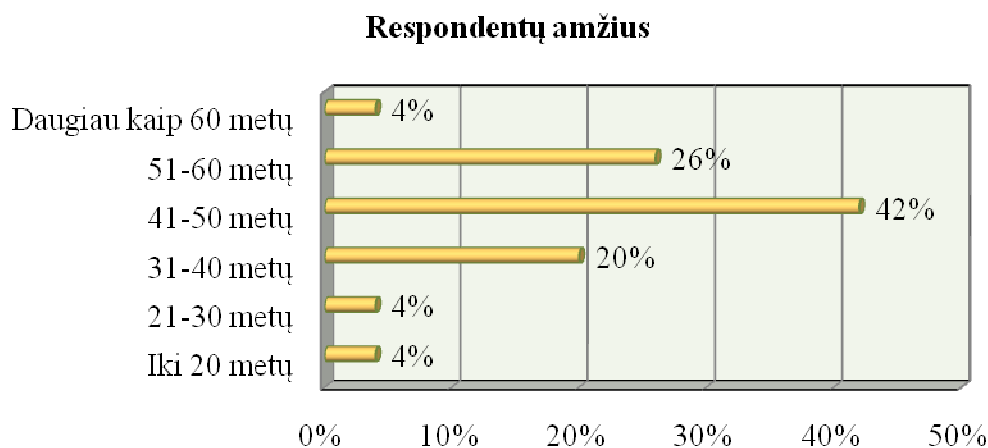
Pirmame poskyryje pateikiama valstybės tarnautojų ir darbuotojų charakteristika: lytis, amžius, išsilavinimas bei stažas. Antrame poskyryje pateikiama esama interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situacijos analizė: tai informacija apie tai, ar savivaldybėse vyksta interesų konfliktai, kokios jų rūšys, kaip dažnai jie vyksta ir kokios yra pagrindinės interesų konfliktų priežastys. Trečiame poskyryje pateikiama interesų konfliktų valdymo galimybių analizė: tai informacija apie būtiniausias valstybės tarnautojų ir darbuotojų savybes, darbo sąlygas ir jų įtaką interesų konfliktų mažėjimui, efektyviausias interesų konfliktų vengimo ir šalinimo priemonės bei respondentų siūlymus dėl interesų konfliktų problemos šalinimo ateityje.

3.1. Bendra valstybės tarnautojų ir darbuotojų charakteristika

Šiame poskyryje buvo pateikti klausimai, skirti susipažinti su respondentais socialiniu – demografiniu požiūriu.

Anketinėje apklausoje apie Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse vykstančius interesų konfliktus bei jų valdymo būdus dalyvavo 147 respondentai, iš kurių – 81% sudarė moterys ir tik 19% vyrai.

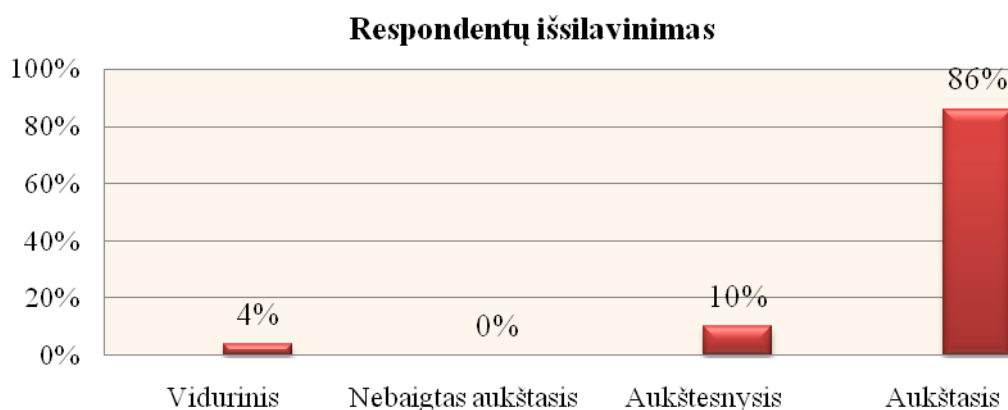
Ištyrus respondentų lytį, aktualu buvo išsiaiškinti jų amžių (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Remiantis 8 pav. pateiktais duomenimis, matyti, kad didžioji dali respondentų (42%) yra 41–50 metų amžiaus. Kita dalis apklaustųjų (26%) – 51–60 metų, 20% – 31–40 metų amžiaus valstybės tarnautojai ir darbuotojai. Taip pat išaiškėjo, jog respondentų, kurių amžius yra iki 20 metų, nuo 21 iki 30 metų ir daugiau kaip 60 metų yra tik po 4%. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad jaunimo Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse dirba nedaug, daugiausia dirba nuo 40 iki 60 metų amžiaus patyrusių valstybės tarnautojų ir darbuotojų.

Aptarus respondentų amžių, toliau tikslinga sužinoti, koks yra Alytaus rajono (miesto) savivaldybių valstybės tarnautojų bei darbuotojų išsilavinimas (žr. 9 pav.).

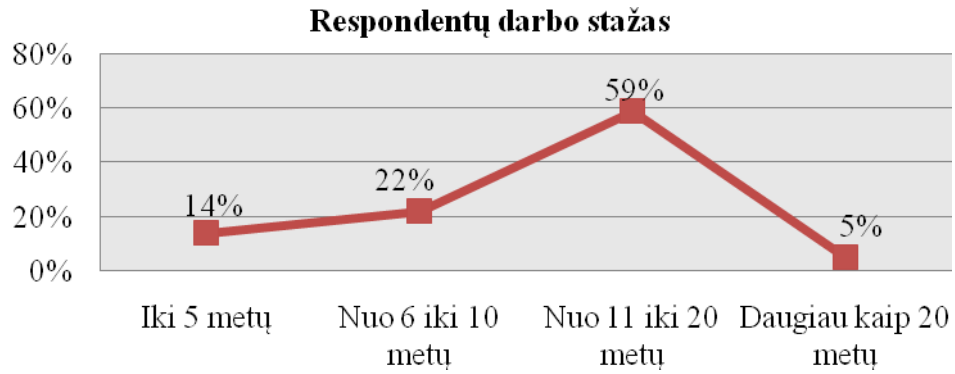


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kaip matyti 9 pav., didžioji dalis apklaustųjų (86%) turi universitetinį išsilavinimą. Tik 10% apklaustųjų turi aukštesnįjį (šiuo metu, vadinamą, aukštąjį neuniversitetinį), 4% respondentų išsilavinimas – vidurinis, o valstybės tarnautojų ar darbuotojų, kurių išsilavinimas yra nebaigtas aukštasis – nėra.

Valstybės tarnyba yra pakankamai sudėtingas reiškinys. Tai nėra eilinės darbo vietos ar pareigos, kurias gali užimti bet koks asmuo. Patekti į tokią tarnybą yra sunkiau negu į privatų sektorių – reikia specialaus išsilavinimo. Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentai yra pakankamai profesionalūs, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kuris reikalingas valstybės tarnautojams.

Įvertinus apklaustųjų išsilavinimą, toliau svarbu sužinoti, koks yra respondentų darbo stažas Alytaus rajono (miesto) savivaldybėje (žr. 10 pav.).



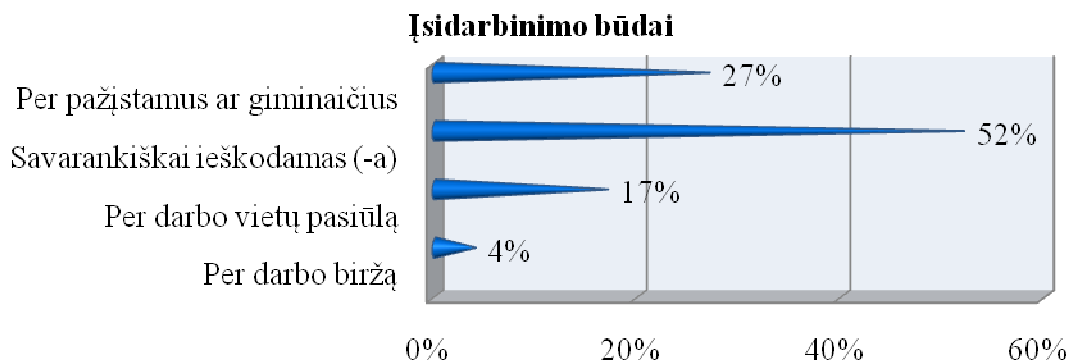
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš 10 pav. matyti, jog daugiau nei pusė (59%) Alytaus rajono (miesto) savivaldybių darbuotojų darbo stažas yra nuo 11 iki 20 metų. Taip pat nemažos dalies respondentų (22%) darbo stažas savivaldybėje – nuo 6 iki 10 metų, 5% apklaustųjų – dirba daugiau kaip 20 metų ir tik 14% respondentų savo pareigas eina ne daugiau kaip 5 metai. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, jog Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse dirba didelę patirtį ir darbo stažą turintys valstybės tarnautojai ir darbuotojai.

3.2. Esamų interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situacijos analizė

Šiame poskyryje siekiama sužinoti, ar Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse vyksta interesų konfliktai, jei taip, kokios jų rūšys, kaip dažnai jie vyksta ir kokios yra pagrindinės interesų konfliktų priežastys.

Atliekant esamą interesų konfliktų situacijos analizę, pirmiausia tikslinga sužinoti, koku būdu respondentai įsidarbino į Alytaus rajono (miesto) savivaldybę (žr. 11 pav.)



11 pav. Respondentų įsidarbinimo į savivaldybę būdai

Gauti rezultatai parodė, kad dauguma respondentų (52%) į Alytaus rajono (miesto) savivaldybę įsidarbino savarankiškai ieškodami darbo. Per darbo vietų pasiūlą įsidarbino 17%, o per darbo biržą – tik 4% apklaustųjų. Svarbu pastebėti, jog nemaža dalis respondentų (27%) darbo vietą Alytaus rajono (miesto) savivaldybėje gavo pažįstamų arba giminaičių dėka.

Toks respondentų pasiskirstymas atskleidžia interesų konfliktų vyravimą savivaldybėse, nes net 27% respondentų įsidarbino per pažįstamus ar giminaičius. Tai akivaizdi interesų konflikto forma – nepotizmas – tarnybinės padėties naudojimas giminėms ar draugams proteguoti, kurio pasekmė – visuomenės nepasitikėjimas valdžios institucijomis. Visuomenė yra suinteresuota, kad valstybinėje tarnyboje dirbantys asmenys veiktų profesionaliai ir jiems teiktų aukščiausios kokybės viešojo administravimo paslaugas. Tačiau kai vienoje institucijoje dirba keli ar daugiau giminyste vieni su kitais susiję artimi ir tarnybiškai, nebūtinai tiesiogiai, pavaldūs asmenys, arba kai asmuo įsidarbino valstybinėje tarnyboje giminaičių padedamas, kyla reali grėsmė, kad ne visi sprendimai gali būti priimti nešališkai, objektyviai ir teisingai, kaip to reikalauja viešasis visuomenės interesas.

Išanalizavus respondentų įsidarbinimo į savivaldybę būdus, toliau svarbu sužinoti, ar dirbdami Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse valstybės tarnautojai ir darbuotojai buvo supažindinti su interesų konflikto problema ir jos prevencijai skirtomis priemonėmis (žr. 12 pav.).

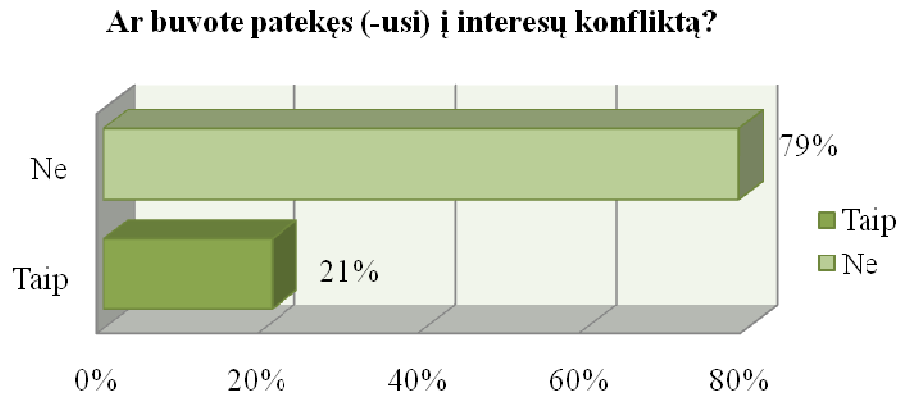
Valstybės tarnautojų supažindinimas su interesų konfliktų problema



12 pav. Valstybės tarnautojų supažindinimas su interesų konfliktų problema

Kaip matyti 12 pav., didelė dalis (60%) respondentų, dirbdami Alytaus miesto (rajono) savivaldybėje, buvo supažindinti su interesų konflikto problema ir jos prevencijai skirtomis priemonėmis. Liūdna, tačiau net 40% apklaustųjų atsakė priešingai. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, jog valstybės tarnautojai ir darbuotojai nėra tinkamai supažindinti su interesų konflikto problema. Manoma, jog interesų konflikto prevencijai skirtų taisyklių parengimas ir aktyvus jų mokymas bei taikymas darbuotojams padėtų sumažinti interesų konfliktų skaičių.

Išsiaiškinus, ar valstybės tarnautojai ir darbuotojai, eidami savo pareigas, buvo supažindinti su interesų konfliktų problema ir jos prevencijai skirtomis priemonėmis, toliau labai svarbu sužinoti, ar patys apklaustieji yra patekę į interesų konfliktą (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų keliami interesų konfliktai

Kaip ir buvo tikėtasi, į klausimą „Ar eidamas (-a) valstybės tarnautojo pareigas buvote patekęs (-usi) į interesų konfliktą“ didžioji dalis respondentų (79%) atsakė neigimai ir tik 21% apklaustųjų pripažino, jog buvo patekę į interesų konfliktą. Taigi, akivaizdu, kad tik nedaugelis valstybės tarnautojų ir darbuotojų išdrįsta pripažinti apie pačių keliamus interesų konfliktus, nes tai sukeltų ne tik nepasitikėjimą jais, bet ir grėsmę būti atleistiems iš užimamų pareigų.

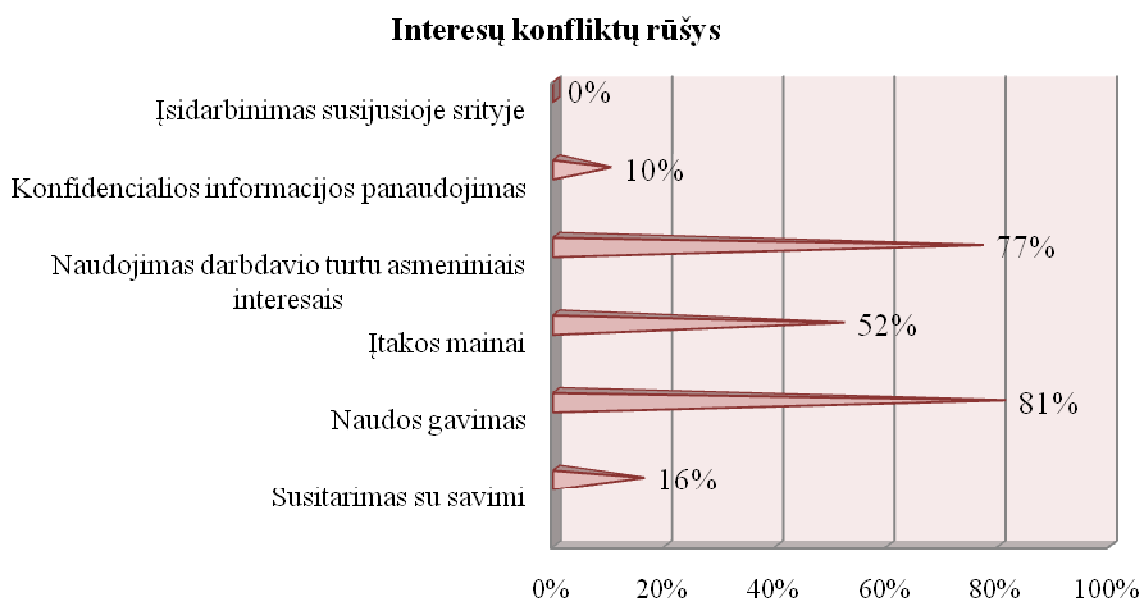
Ištyrus, kokia dalis respondentų pripažino, jog buvo patekę į interesų konfliktą, tikslinga išsiaiškinti, ar amžius ir darbo stažas įtakoja tokius konfliktus (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Amžiaus ir darbo stažo įtaka interesų konfliktams

Vertinimo kriterijus	Ar esate patekęs (-usi) į interesų konfliktą?	Taip (%)
Vertinimas pagal amžių	Iki 20 metų	16%
	21–30 metų	0%
	31–40 metų	0%
	41–50 metų	45%
	51–60 metų	39%
	Daugiau kaip 60 metų	0%
Vertinimas pagal darbo stažą	Iki 5 metų	16%
	Nuo 6 iki 10 metų	0%
	Nuo 11 iki 20 metų	48%
	Daugiau kaip 20 metų	36%

Remiantis 5 lent. pateiktais duomenis, matyti, kad didžioji dalis respondentų, kurie pripažino, jog buvo patekę į interesų konfliktą yra 41–50 metų (45%) bei 51–60 metų (39%) amžiaus ir daugumos darbo stažas yra nuo 11 iki 20 metų (48%) bei daugiau kaip 20 metų (36%). Galima daryti prielaidą, jog vyresni ir ilgiau išdirbę valstybės tarnautojai ir darbuotojai labiau linkę į interesų konfliktus, jie drąsiau rizikuoja, labiau patyrę. Tuo tarpu jaunesni ir neilgai išdirbę darbuotojai bijo rizikuoti, elgtis ne pagal nustatytas normas ir taisykles, todėl sąžiningai atlieka savo pareigas, taip išvengdami interesų konfliktų.

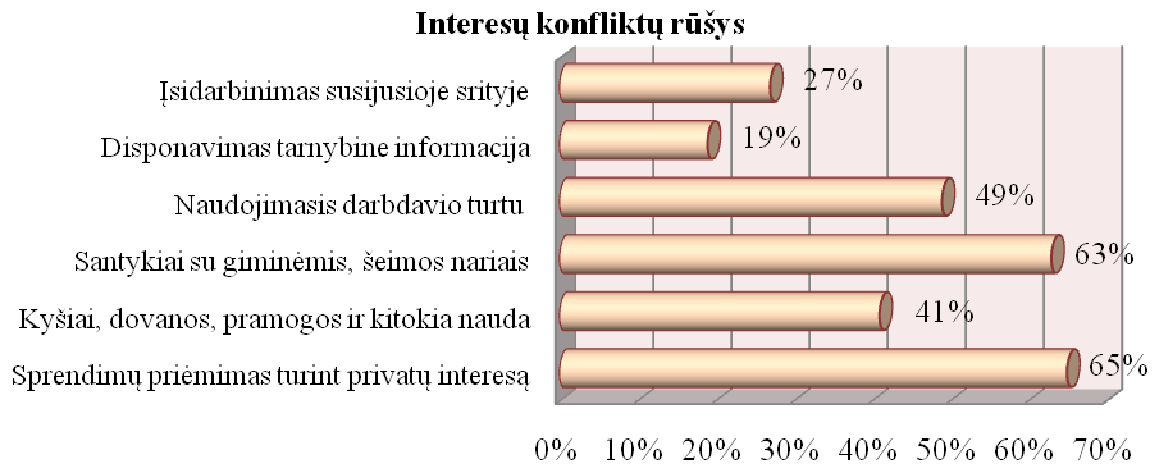
Aptarus, kokia įtaka interesų konfliktų kilimui turi valstybės tarnautojų ir darbuotojų amžius bei darbo stažas, svarbu įvardinti, kokios rūšies buvo minėtieji interesų konfliktai, į kuriuos jie pripažino patekę (žr. 14 pav.).



14 pav. **Interesų konfliktų rūšys**

Kaip matyti 14 pav., didžioji dalis respondentų teigia, jog pagrindiniai interesų konfliktai, į kuriuos jie yra patekę – naudos gavimas (81%), naudojimasis darbdavio turtu asmeniniais interesais (77%) bei įtakos mainai (52%). Paaiškėjo, kad daug rečiau pasitaiko tokių interesų konfliktų formų kaip susitarimas su savimi (16%) bei konfidencialios informacijos panaudojimas (10%).

Nors patys respondentai nenoriai pripažino apie jų pačių keliamus interesų konfliktus, tačiau paklausti, į kokius interesų konfliktus dažniausiai yra patekę jų kolegos, nesunkiai atskleidė tyrimui naudingą informaciją (žr. 15 pav.). Ši informacija patvirtina pirmąją tyrimo hipotezę – įstatymiškai įtvirtintos interesų konfliktų sprendimo normos ir taisyklės adekvačiai neveikia.

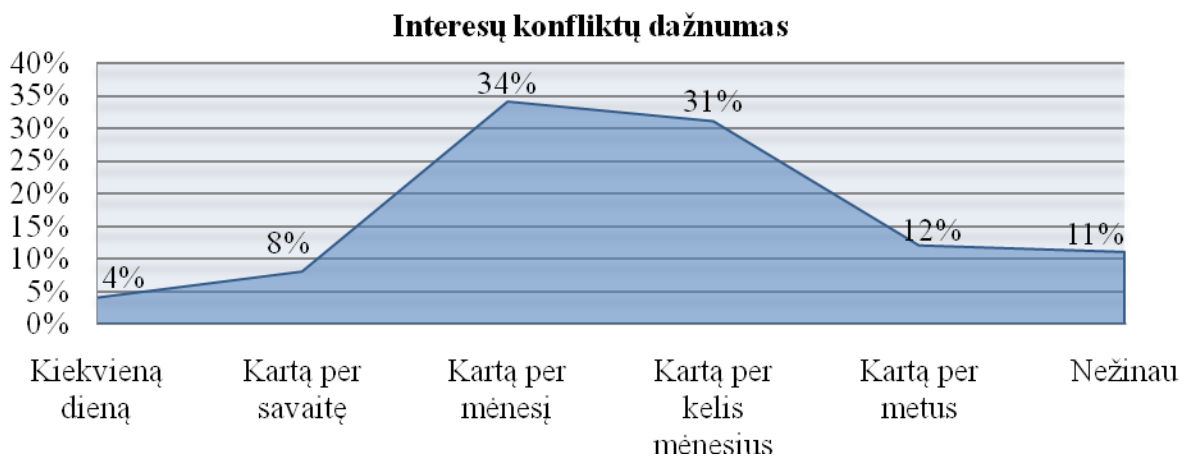


15 pav. **Kolegų keliami interesų konfliktai**

Iš respondentų pateiktų duomenų apie jų kolegų keliamus interesų konfliktus, kurie matyti 16 pav., paaiškėjo, kad pagrindiniai interesų konfliktai, į kuriuos patekė valstybės tarnautojai ir darbuotojai – sprendimų priėmimas turint privatų interesą (65%), santykiai su giminėmis, šeimos nariais (63%), naudojimasis darbdavio turtu asmeniniais interesais (49%) bei kyšiai, dovanos, pramogos ir kitokia nauda (41%). Kaip teigia respondentai, kartais jų koligos patenka ir į tokius interesų konfliktus kaip įsidarbinimas susijusioje srityje (27%) ir disponavimas tarnybine informacija (19%).

Apibendrinus interesų konfliktus, į kuriuos buvo patekė respondentai, akivaizdu, kad kartais gėrio sau (asmeninio intereso) siekiai yra stipresni už įsipareigojimą tarnauti visuomenės interesui.

Išanalizavus respondentų įvardintus kolegų keliamus interesų konfliktus, toliau tikslinga sužinoti, kaip dažnai vyksta interesų konfliktai Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse (žr. 16 pav.).

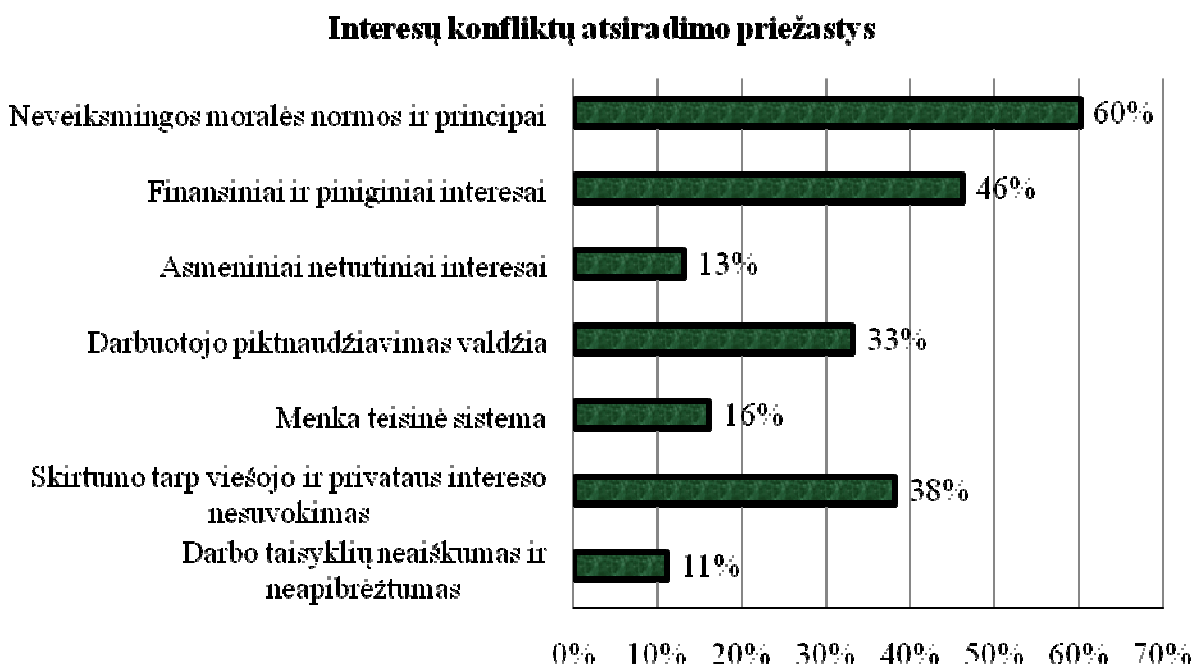


16 pav. **Interesų konfliktų dažnumas**

Remiantis tyrimo duomenimis, pateiktais 16 pav., matyti, jog 34% respondentų teigia, kad interesų konfliktai Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse vyksta bent kartą per mėnesį. Kiti 31% apklaustųjų mano, kad jie vyksta kartą per kelis mėnesius. Taip pat yra apklaustųjų (8%), kurie pripažįsta, jog interesų konfliktai vyksta kartą per savaitę arba net kiekviena dieną (4%). Tik 12% respondentų mano, kad minėtieji konfliktai vyksta tik kartą per metus, o 11% teigia nežinantys, kaip dažnai vyksta interesų konfliktai.

Apibendrinus galima teigti, jog kartais rečiau, kartais dažniau, tačiau interesų konfliktai vyksta nuolat. Kada tai atsitiks ir ar atsitiks, priklauso nuo kiekvienos konkrečios situacijos, o labiausiai – nuo paties valstybinėje tarnyboje dirbančio asmens elgesio. Taigi, jei šie asmenys nenori sugriauti visuomenės pasitikėjimo valstybine tarnyba ir valdžios sąžiningumu bei sudaryti įspūdžio, jog jie į valstybinę tarnybą atėjo tik tam, kad iš jos kuo daugiau pasipelnytų, privalo ne tik retinti, bet išvis nesukelti interesų konfliktų.

Ištyrus interesų konfliktų dažnumą, toliau naudinga išsiaiškinti, kokios yra pagrindinės interesų konfliktų atsiradimo priežastys (žr. 17 pav.).



17 pav. **Interesų konflikto atsiradimo priežastys**

Kaip matyti 17 pav., Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse dirbantys valstybės tarnautojai ir darbuotojai išskiria dvi pagrindines interesų konflikto priežastis: neveiksmingas moralės normas ir principus (60%) bei finansinius ir piniginius interesus (46%). Dalis respondentų mano, jog tokių konfliktų priežastis yra skirtumo tarp viešojo ir privataus intereso nesuvokimas (38%) bei darbuotojo

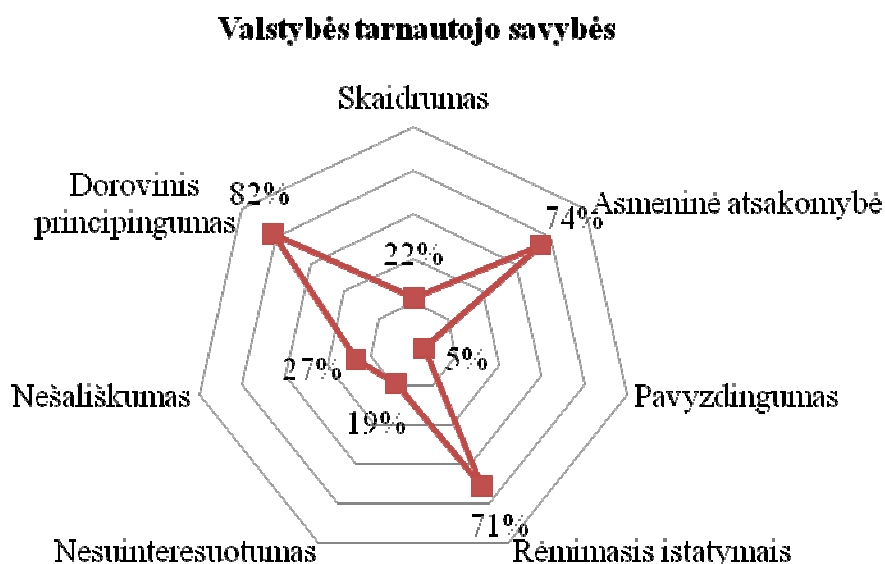
piktnaudžiavimas valdžia (33%). Nors ir nedidelė dalis, tačiau yra apklaustųjų, kurie interesų konflikto priežastimi įvardija menką teisinę sistemą (16%), asmeninius neturtinius interesus (13%) bei darbo taisyklių neaiškumą ir neapibrėžtumą (11%).

Taigi, finansiniai ir piniginiai valstybės tarnautojo interesai vertinami kaip viena svarbiausių interesų konflikto priežasčių, nors ne mažiau svarbūs yra viešo ir privataus intereso nesuvokimas bei darbuotojo piktnaudžiavimas valdžia. Tačiau pagrindine interesų konfliktų priežastimi laikoma neveiksmingos moralės normos ir principai, nes valstybės tarnautojas negali būti moralus, jei visuomenėje iškeltos taisyklės, normos prieštarauja jo siekiams. Svarbu suprasti, jog valstybės tarnautojas nesiels pagal moralines normas, jeigu jo protas jam įrodys, kad nepaisyti jų yra naudingiau negu jomis vadovautis.

3.3. Interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse valdymo galimybių analizė

Šiame poskyryje siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie būtiniausias valstybės tarnautojų ir darbuotojų savybes, darbo sąlygas ir jų įtaką interesų konfliktų mažėjimui, efektyviausias interesų konfliktų vengimo ir šalinimo priemones bei respondentų siūlymus dėl interesų konfliktų problemos šalinimo ateityje.

Atliekant interesų konfliktų valdymo galimybių analizę, pirmiausia tikslinga išsiaiškinti, kokias svarbiausias savybes turi turėti valstybės tarnautojas, jog nepatektų į interesų konfliktą (žr. 18 pav.).



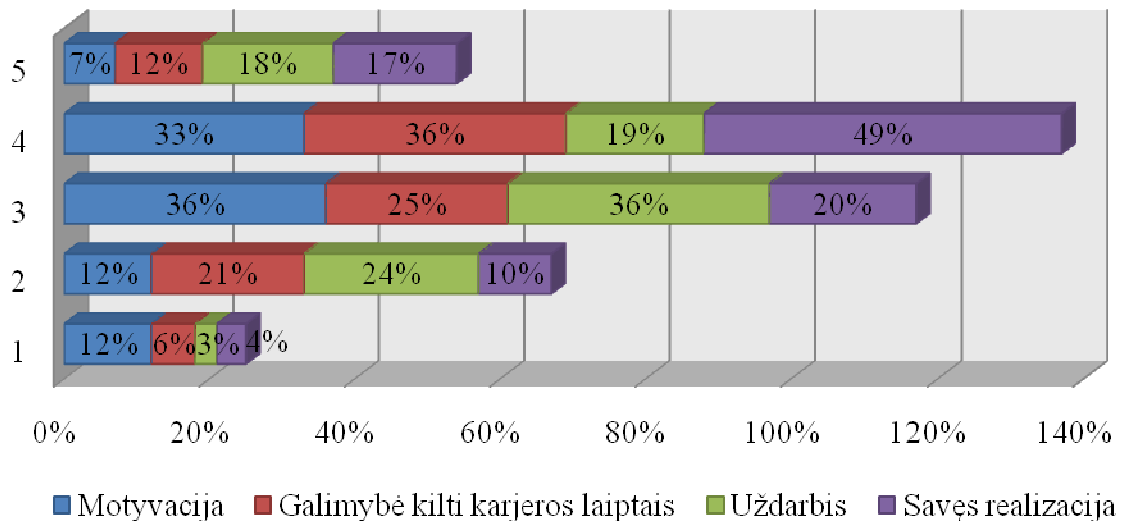
18 pav. Savybės, kurias privalo turėti valstybės tarnautojas

Remiantis tyrimo duomenimis, pateiktais 18 pav., paaiškėjo, jog Alytaus rajono (miesto) savivaldybių darbuotojai mano, kad dorovinis principingumas (82%), asmeninė atsakomybė (74%) ir rėmimasis įstatymais (71%) yra pačios svarbiausios savybės, kurias privalo turėti valstybės tarnautojas, kad nepatektų į interesų konfliktą. Nemaža dalis apklaustųjų (27%) mano, jog dar viena svarbi valstybės tarnautojo savybė – nešališkumas. Ne itin svarbios, respondentų nuomone, pasirodė tokios savybės kaip skaidrumas (22%), nesuinteresuotumas (19%) bei pavyzdingumas (5%).

Galima teigti, kad pagrindiniai principai, kurie gali padėti išvengti interesų konflikto: dorovinis principingumas, asmeninė atsakomybė, rėmimasis įstatymais, nešališkumas. Šių principų įgyvendinimo veiksmingumas didžia dalimi priklauso ne tik nuo pavienių tarnautojų, bet ir nuo įstaigos kultūros. Skatinanti darbuotojų dorovinį principingumą įstaiga netoleruos interesų konflikto, bet bandys jį valdyti ir kontroliuoti.

Apibendrinus svarbiausias savybes, kurias turi turėti valstybės tarnautojas ir darbuotojas, jog išvengtų interesų konflikto, toliau tikslinga sužinoti, kaip valstybės tarnautojai ir darbuotojai vertina savo darbo sąlygas: motyvaciją, galimybę kilti karjeros laiptais, uždarbį bei savęs realizaciją (žr. 19 pav.).

Darbo sąlygų vertinimas



19 pav. Darbo sąlygų vertinimas

Iš 19 pav. pateiktų duomenų matyti, jog Alytaus rajono (miesto) savivaldybių darbo sąlygoms įvertinti buvo pasirinkti keturi kriterijai. Pirmas kriterijus – motyvacija. Nors „Teigiamai“ šią darbo sąlygą įvertino 33% respondentų, tačiau tik 7% apklaustųjų pasirinko aukščiausią įvertinimą „Labai

teigiamai“. Kiti 36% darbuotojų įvertino „Nei teigiamai, nei neigiamai“ ir net 24% motyvaciją darbe vertino „Neigiamai“ ir „Labai neigiamai“.

Antras darbo sąlygų vertinimo kriterijus – galimybė kilti karjeros laiptais. Šią darbo sąlygą „Labai teigiamai“ įvertino tik 12%, o „Teigiamai“ – 36% respondentų. Nemaža dalis apklaustųjų (27%) nėra patenkinti galimybe kilti karjeros laiptais ir šį kriterijų vertina „Neigiamai“ arba „Labai neigiamai“, o likusi dalis (25%) įvertino „Nei teigiamai, nei neigiamai“.

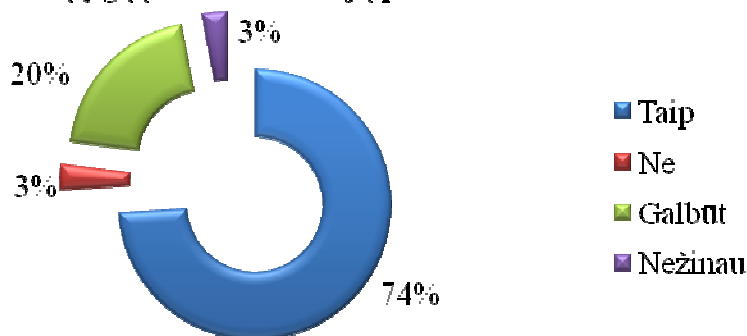
Trečias darbo sąlygų vertinimo kriterijus – uždarbis. Ties šia darbo sąlyga atsiskleidė ypatingai neigiama darbuotojų nuomonė. Tik 19% apklaustųjų darbo užmokestį vertino „Teigiamai“ ir 18% – „Labai teigiamai“. Didelė dalis (36%) respondentų šį kriterijų įvertino „Nei teigiamai, nei neigiamai“ ir net 27% apklaustųjų apie uždarbį mano „Neigiamai“ ir net „Labai neigiamai“.

Ketvirtas darbo sąlygų vertinimo kriterijus – savęs realizacija. Ties šia darbo sąlyga respondentų nuomonė truputį geresnė. Iš viso 63% tiriamųjų savęs realizaciją vertina „Teigiamai“ ir net „Labai teigiamai“. Tuo tarpu „Nei teigiamai, nei neigiamai“ pasirinko 20%, o „Neigiamai“ ir „Labai neigiamai“ – tik 14% respondentų.

Išanalizavus darbo sąlygų vertinimą galima teigti, kad Alytaus rajono (miesto) savivaldybių valstybės tarnautojai ir darbuotojai nėra patenkinti savo darbo sąlygomis: labiau neigiamai nei teigiamai vertinama motyvacija, galimybė kilti karjeros laiptais bei uždarbis, tik savęs realizacija vertinama palankiau. Toks nepasitenkinimas darbo sąlygomis paaiškina respondentų patekimo į interesų konfliktus priežastis. Darbuotojas renkasi ne tai kaip „turi būti“, o tai ko „jam reikia“, nes tokie poelgiai suteikia galimybę išgyventi ar bent padeda užtikrinti savo bei šeimos gerovę, kurios neužtikrina suteiktos darbo sąlygos.

Išanalizavus valstybės tarnautojų ir darbuotojų darbo sąlygų vertinimą, toliau labai svarbu sužinoti, ar palankios darbo sąlygos (uždarbis, motyvacija, savęs realizacija, karjera) padėtų darbuotojui išlikti profesionaliam ir elgtis pagal nustatytas normas bei taisykles, ir taip išvengti interesų konflikto (žr. 20 pav.).

Palankių darbo sąlygų įtaka darbuotojų profesionalumui

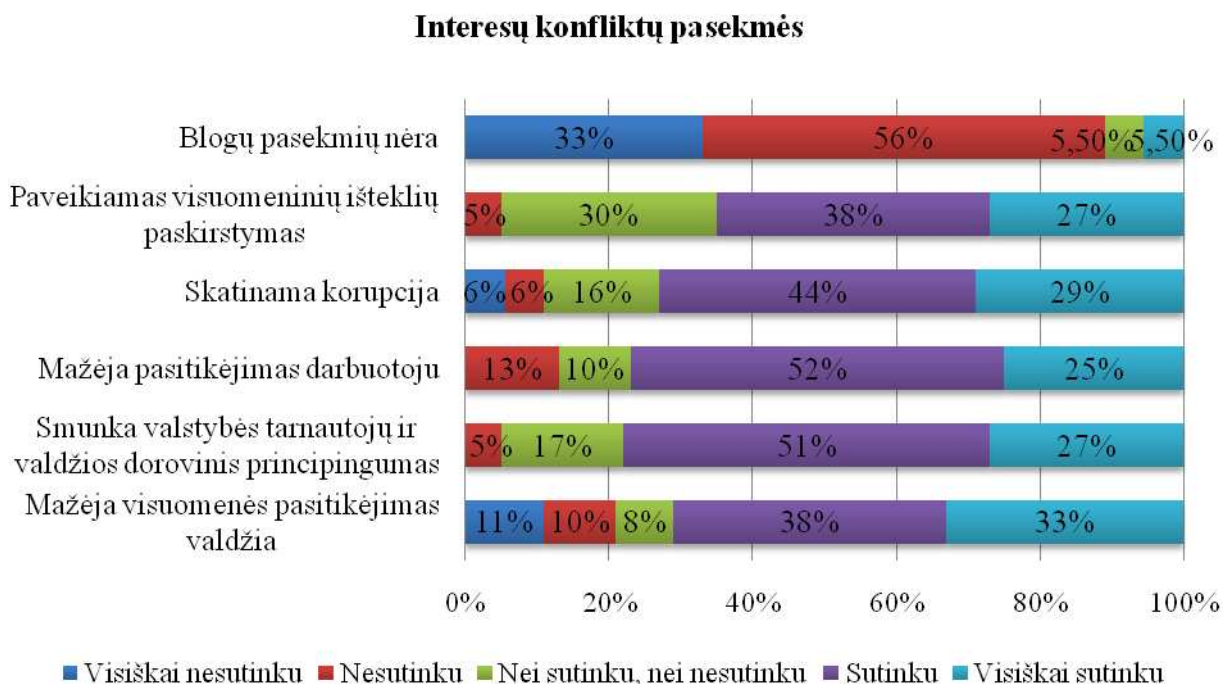


20 pav. Palankių darbo sąlygų įtaka darbuotojų profesionalumui

Remiantis 20 pav. pateiktais duomenimis, matyti, jog didžioji dalis respondentų (74%) mano, jog palankios darbo sąlygos: geras uždarbis, motyvacija, savęs realizacija bei karjera padėtų darbuotojui išlikti profesionaliam, elgtis pagal nustatytas normas, taisykles bei įstatymus, ir taip išvengti interesų konflikto. 20% apklaustųjų teigia, kad palankios darbo sąlygos „Galbūt“ padėtų atitolinti darbuotoją nuo interesų konflikto. Šiam teiginiui prieštarauja tik 3%, „Nežino“ – taip pat 3% respondentų.

Išanalizavus seka išvada: kad darbuotojas elgtųsi sąžiningai, jam turi būti sudarytos tam tikros sąlygos darbo vietoje, jų nebuvimas skatina elgtis savanaudiškai. Taigi, pasitvirtina dalis antrosios tyrimo hipotezės – efektyviausios interesų konfliktų valdymo priemonės: sukurtas vadybinis modelis, kuris skatintų darbuotoją elgtis sąžiningai bei geros valstybės tarnautojų darbo sąlygos. Stipri motyvacija, geras darbo užmokestis, suteiktos galimybės kilti karjeros laiptais bei realizuoti save skatina darbuotoją elgtis profesionaliai, pagal nustatytas normas bei taisykles, ir taip išvengti interesų konflikto. Darbuotojai išreiškia lūkesčius savo profesijai ir tik jų patenkinimas bei naudos motyvas padaro taisykles veikiančias.

Aptarus darbo sąlygų įtaką darbuotojų profesionalumui, toliau svarbu sužinoti, kokios yra interesų konflikto pasekmės ir kaip jas vertina valstybės tarnautojai ir darbuotojai (žr. 21 pav.).



21 pav. **Interesų konfliktų pasekmės**

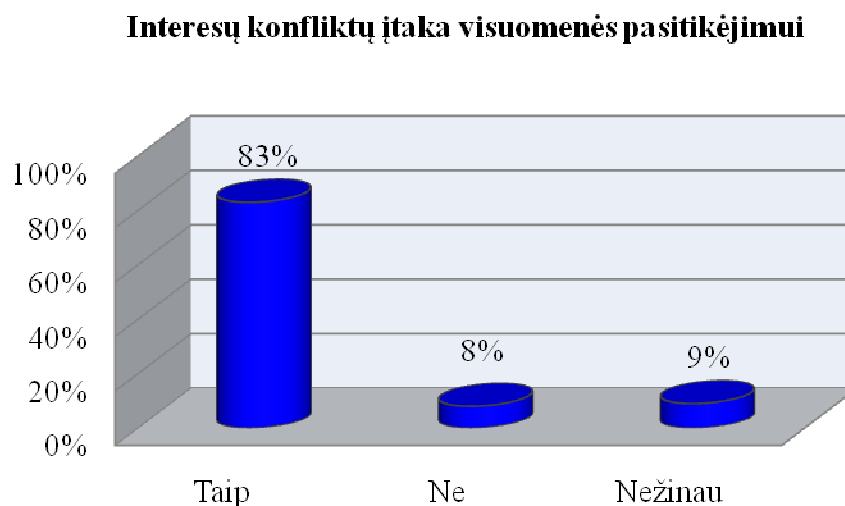
Kaip matyti 21 pav., paaiškėjo, kad net 89% respondentų „Visiškai nesutinka“ arba „Nesutinka“, jog interesų konfliktai neturi blogų pasekmių. 5,5% teigia, kad „Nei sutinka, nei nesutinka“ ir tik 5,5% mano, jog interesų konfliktai neturi blogų pasekmių. Toks respondentų pasiskirstymas parodė, jog

Alytaus rajono (miesto) savivaldybių valstybės tarnautojai bei darbuotojai supranta, jog interesų konfliktas yra problema ir turi daug blogų pasekmių. Šis pastebėjimas labai svarbus, nes tik pripažinus egzistuojančią problemą, galima ją išspręsti.

Vertinant interesų konflikto pasekmes, paaiškėjo, kad didžioji dalis respondentų „Sutinka“ arba „Visiškai sutinka“, jog dėl vykstančių interesų konfliktų mažėja visuomenės pasitikėjimas valdžia (71%), smunka valstybės tarnautojų ir valdžios dorovinis principingumas (78%), mažėja pasitikėjimas darbuotoju (77%) bei skatinama korupcija (73%). Šiek tiek mažesnė dalis apklaustųjų (68%) pripažino, jog interesų konfliktai paveikia visuomeninių išteklių paskirstymą. Nors tik 5% „Nesutiko“ arba „Visiškai nesutiko“, tačiau 30% respondentų teigė „Nei sutinka, nei nesutinka“.

Taigi, neišspręsti interesų konfliktai gali paveikti visuomeninių išteklių paskirstymą, paskatinti korupciją, pakirsti visuomenės pasitikėjimą valdžia. Taip pat smunka valstybės tarnautojų ir valdžios dorovinis principingumas, o tai rodo jiems tenkančios atsakomybės nesuvokimą, netinkamą pareigų atlikimą, profesinės etikos taisyklių ignoravimą. Dėl šių konfliktų visuomenė mažiau pasitiki valstybės tarnyba, susidaro neigiamą nuomonę apie valdžios atstovus, institucijas ir jų vykdomą politiką.

Įvertinus interesų konfliktų pasekmes, svarbu sužinoti, ar valstybės tarnautojai ir darbuotojai supranta, jog kolegų keliami interesų konfliktai įtakoja visuomenės nepasitikėjimą jais ir visa darbovieta (žr. 22 pav.).

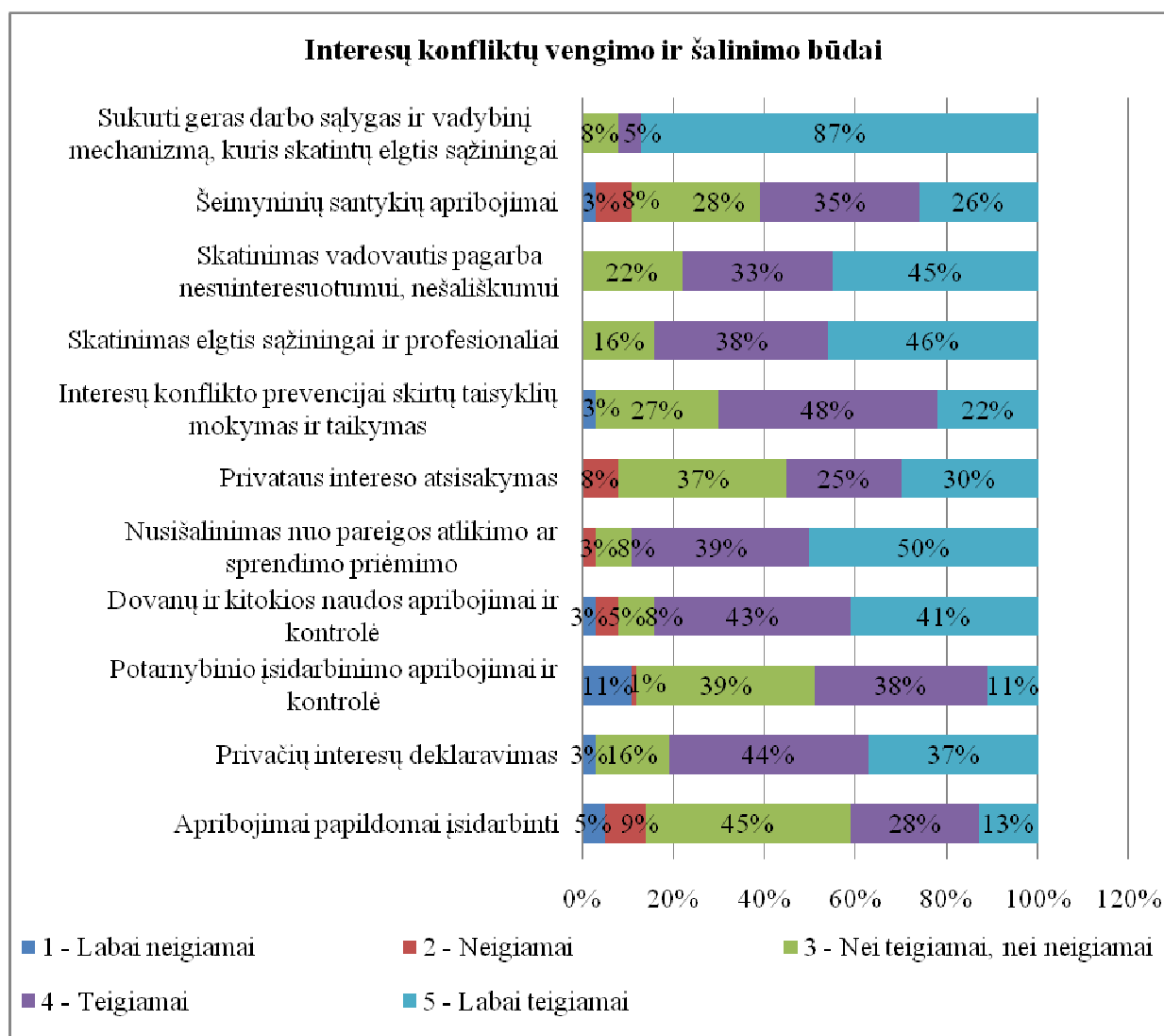


22 pav. **Interesų konfliktų įtaka visuomenės pasitikėjimui darbuotoju ir valdžia**

Kaip matyti 22 pav. net 83% Alytaus rajono (miesto) savivaldybių valstybės tarnautojai ir darbuotojai supranta ir pritaria teiginiui, jog dėl kolegų keliamų interesų konfliktų visuomenė pradeda nepasitikėti ne tik jais, bet ir visa savivaldybe. Tik 8% prieštarauja šiam teiginiui, manydami, jog kolegų klaidos neįtakoja jų veiklos ir vertinimo, o 9% ties šiuo teiginiu rinkosi atsakymą „Nežinau“.

Toks respondentų pasiskirstymas rodo, jog valstybės tarnautojų keliami interesų konfliktai: įstatymų ar taisyklių, draudžiančių interesų konfliktą, pažeidimas, netinkamas išteklių ar pinigų naudojimas, piktnaudžiavimas padėtimi, netinkamas pareigų vykdymas siekiant asmeninių tikslų gali sukelti ne tik nepasitikėjimą konkrečiu darbuotoju ar įstaiga, bet ir visa valdžia.

Aptarus interesų konfliktų įtaką visuomenės pasitikėjimui darbuotoju ir visa įstaiga, toliau labai svarbu išanalizuoti efektyviausias interesų konflikto vengimo ir šalinimo priemones (žr. 23 pav.).



23 pav. **Interesų konfliktų vengimo ir šalinimo būdai**

Iš 23 pav. pateiktų duomenų matyti, jog viena efektyviausių interesų konfliktų vengimo ir šalinimo priemonių – sukurti geras darbo sąlygas ir vadybinį mechanizmą, kuris skatintų valstybės tarnautojus ir darbuotojus elgtis sąžiningai, pagal visuomenėje nustatytas taisykles, nes tai jiems naudinga. Už būdą „Teigiamai“ ir „Labai teigiamai“ pasisakė net 92% respondentų. Taip pat paaiškėjo, jog didelė dalis respondentų „Teigiamai“ ir „Labai teigiamai“ vertina tokius interesų

konfliktų vengimo ir šalinimo būdus kaip nusišalinimą nuo pareigos atlikimo ar sprendimo priėmimo, kai akivaizdus interesų konfliktas (89%), skatinimą elgtis sąžiningai ir profesionaliai (84%), dovanų ir kitokios naudos apribojimus ir kontrolę (84%), privačių interesų deklaravimą (81%) bei skatinimą vadovautis pagarba nesuinteresuotumui, nešališkumui (78%). „Teigiamai“ ir „Labai teigiamai“ respondentai vertina dar vieną veiksmingą priemonę interesų konfliktams šalinti – interesų konfliktų prevencijai skirtų taisyklių mokymą ir taikymą (70%) bei šeimyninių santykių apribojimus (61%). Ne taip palankiai respondentų vertinamas būdas – privataus intereso atsisakymas. Ši būdą tik 55% apklaustųjų įvertino „Teigiamai“ ir „Labai teigiamai“, o 37% – „Nei teigiamai, nei neigiamai“. Ne itin veiksmingi būdai interesų konfliktams vengti ir šalinti respondentams pasirodė potarnybinio įsidarbinimo kontrolė (49%) bei apribojimai papildomai įsidarbinti (39%). Juos teigiamai įvertino mažiau nei pusė apklaustųjų.

Apibendrinant galima teigti, kad vertinami yra tokios interesų konfliktų valdymo priemonės kaip nusišalinimas nuo pareigos atlikimo ar sprendimo priėmimo, kai akivaizdus interesų konfliktas, skatinimas elgtis sąžiningai ir profesionaliai, dovanų ir kitokios naudos apribojimai ir kontrolė, privačių interesų deklaravimas, skatinimas vadovautis pagarba nesuinteresuotumui, nešališkumui, interesų konfliktų prevencijai skirtų taisyklių mokymas ir taikymas bei šeimyninių santykių apribojimai. Tačiau efektyviausi interesų konfliktų valdymo priemone laikomi ne teisiniai nurodymai, normos ir principai, bet palankios darbuotojui darbo sąlygos bei vadybinis mechanizmas, kuris skatintų elgtis pagal nustatytas taisykles, nes tai yra naudinga pačiam darbuotojui. Taigi, iš tinkamai pinigine ir motyvacine prasme įvertinto valstybės tarnautojas ir darbuotojas galima tikėtis profesionalaus tarnybinių pareigų atlikimo ir mažesnės interesų konfliktų tikimybės. Išanalizavus galima teigti, kad visiškai pagrindžiama antroji tyrimo hipotezė – efektyviausios interesų konfliktų valdymo priemonės: sukurtas vadybinis modelis, kuris skatintų darbuotoją elgtis sąžiningai bei geros valstybės tarnautojų darbo sąlygos.

Išanalizavus interesų konfliktų valdymo priemones, svarbu sužinoti, kokie yra darbuotojų siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Respondentų siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje

Nr.	Respondentų siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje	%
1	Atlyginimas valstybės tarnyboje turėtų būti toks, kad tarnautojas brangintų savo darbą, galėtų gyventi oriai, o ne „durstytų“ galą su galu ir neretai neatsispirtų pagundai.	73
2	Sąžininga konkursų į valstybės tarnybą sistema. Jeigu norima, tai vistiek įdarbinamas giminaitis, politinės partijos narys, draugas.	64

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Nr.	Respondentų siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje	%
3	Stiprinti moralės normas.	46
4	Skatinti darbuotojus laiku pateikti privačių interesų deklaracijas, vykdyti mokymus dėl pareigos nusišalinti, vykdyti kontrolę, kaip darbuotojai nusišalina esant privačių ir viešų interesų konfliktui.	9

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 6 lent., respondentų požiūriai interesų konfliktų valdymui ateityje suskirstyti į keturis pagrindinius siūlymus. Didžiosios dalies apklaustųjų (73%) nuomone, vienas efektyviausių interesų konfliktų valdymo būdų – valstybės tarnautojo lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis. Taip pat didelė dalis respondentų (64%) mano, kad interesų konfliktus padėtų suvaldyti sąžininga konkursų į valstybės tarnybą sistema, kuri išspręstų nepotizmo problemą. Kitas didelės dalies respondentų (46%) pateiktas siūlymas – darbuotojų moralės normų stiprinimas. Likusieji 9% apklaustieji pasisakė už privačių interesų deklaravimo vykdymą ir kontrolę bei mokymus, kaip elgtis, kad nepatekti į interesų konfliktą. Išanalizavus galima teigti, kad darbuotojo sąžiningą elgesį lemia geros darbo sąlygos, ypač darbo užmokestis. Manoma, kad tik tada, kai atliekant tarnybines pareigas, bus patenkinti ir valstybės tarnautojo asmeniniai interesai, jis elgsis sąžiningai, taip išvengdamas interesų konflikto, nes tai naudinga jam pačiam.

Tyrimas parodė, kad kartais rečiau, kartais dažniau, tačiau interesų konfliktai Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse vyksta nuolat. Šį faktą patvirtino dalies respondentų pripažinimas, jog įsidarbino per pažįstamus, gimines. Tai akivaizdi interesų konflikto forma – nepotizmas – tarnybinės padėties naudojimas giminėms ar draugams proteguoti. Išaiškėjo, kad valstybės tarnautojai ir darbuotojai nėra tinkamai supažindinti su interesų konflikto problema. Tik nedaugelis valstybės tarnautojų ir darbuotojų išdrįso pripažinti apie nesąžiningą savo elgesį, tačiau nesunkiai atskleidė informaciją apie kitus tarnautojus, kurie buvo patekę į interesų konfliktus. Pagrindiniai interesų konfliktai, į kuriuos patekė valstybės tarnautojai ir darbuotojai – sprendimų priėmimas turint privatų interesą, įtakos mainai, naudojimas darbdavio turtu asmeniniais interesais bei kyšiai, dovanos, pramogos ir kitokia nauda. Paaiškėjo, kad finansiniai ir piniginiai valstybės tarnautojo interesai vertinami kaip viena svarbiausių interesų konflikto priežasčių, nors ne mažiau svarbūs yra viešo ir privataus intereso nesuvokimas bei darbuotojo piktnaudžiavimas valdžia. Tačiau pagrindine interesų konfliktų priežastimi laikoma neveiksmingos moralės normos ir principai. Pagrindiniai principai, kurie gali padėti išvengti interesų konflikto: dorovinis principingumas, asmeninė atsakomybė, rėmimasis įstatymais, nešališkumas. Taip

pat išaiškėjo, kad Alytaus rajono ir miesto savivaldybių valstybės tarnautojai ir darbuotojai nėra patenkinti savo darbo sąlygomis, o kad darbuotojas elgtųsi sąžiningai, jam turi būti sudarytos tam tikros sąlygos darbo vietoje, jų nebuvimas skatina elgtis savanaudiškai. Neišspręsti interesų konfliktai gali paveikti visuomeninių išteklių paskirstymą, paskatinti korupciją, pakirsti visuomenės pasitikėjimą valdžia. Taip pat smunka valstybės tarnautojų ir valdžios dorovinis principingumas. Paaiškėjo, kad vertinamos tokios interesų konfliktų valdymo priemonės kaip nusišalinimas nuo pareigos atlikimo ar sprendimo priėmimo, kai akivaizdus interesų konfliktas, skatinimas elgtis sąžiningai ir profesionaliai, dovanų ir kitokios naudos apribojimai ir kontrolė, privačių interesų deklaravimas, skatinimas vadovautis pagarba nesuinteresuotumui, nešališkumui, interesų konfliktų prevencijai skirtų taisyklių mokymas ir taikymas bei šeimyninių santykių apribojimai. Tačiau efektyviausios interesų konfliktų valdymo priemonės – ne teisiniai nurodymai, normos ir principai, bet palankios darbuotojui darbo sąlygos bei vadybinis mechanizmas, kuris skatintų elgtis pagal nustatytas taisykles, nes tai yra naudinga pačiam darbuotojui. Remiantis šiuo mechanizmu, sąžiningai atliktos tarnybinės pareigos pateisina valstybės tarnautojo siekius, lūkesčius, interesus.

IŠVADOS

1. Tyrinėtojų ginčo dėl interesų konflikto apibrėžimo padarinys – dvi interesų konflikto apibrėžimo versijos: plati ir siaura. Plačiaja prasme interesų konfliktas apima vaidmenų konfliktus, siaurąja prasme paliečiami asmeniniai (materialiniai, psichologiniai ir moraliniai) ir kažkieno kito interesai.

2. Įprastus konfliktus, susijusius su valdoma informacija, užimama padėtimi papildo valdžios pasirašomos sutartys, prekiavimas įtaka, nauda. Suvokiant šios problemos svarbą ir galimus padarinius pripažįstamas ne tik esamas ar buvęs, bet ir numatomas interesų konfliktas.

3. Mokslininkų požiūriu, dažnai viešajame sektoriuje prioritetas atiduodamas ne tarnavimui visuomenės interesams, siekiant bendro gėrio, bet tarnavimui pavieniam individui ar grupei. Tai neatitinka tokių daugelyje demokratinių valstybių nusistovėjusių ir pripažintų valstybės tarnybos vertybių kaip nešališkumo, teisėtumo, dorovinio principingumo, skaidrumo, lygybės, atsakomybės ir teisingumo.

4. Mokslinėje literatūroje įvardijamos tokios interesų konfliktų priežastys: darbuotojo turima valdžia, sudaranti sąlygas ja pasinaudoti, asmeniniai interesai, dėl reformos ar pertvarkos atsiradęs vaidmenų ir taisyklių neaiškumas ir neapibrėžtumas, vartotojų visuomenės iššūkiai, skirtumo tarp viešo ir privataus intereso nesuvokimas, menka teisinė kultūra, bandymai daryti įtaką naudojantis pažintimis ar duodant kyšius.

5. Netinkamai kontroliuojami interesų konfliktai gali pakenkti tarnautojų, sprendimų ir visos valdžios reputacijai. Visuomenė, būdama dažnų interesų konfliktų liudininkė, susidaro neigiamą nuomonę apie valdžios atstovus, institucijas ir jų vykdomą politiką. Nukenčia organizacijos, kuriose tokie konfliktai įvyksta: smunka ne tik jų profesionalumo standartai, bet ir įvaizdis.

6. Siekiant užkirsti kelią interesų konfliktui būtina visapusiška ir nuosekli interesų konflikto vadyba, kuri remtųsi aiškiai suformuluota politika. Pagrindinis tokios politikos tikslas – užtikrinti gerą visos valdžios ir tarnautojų reputaciją, valdymą ir skatinti visuomenės pasitikėjimą valdžia ir jos institucijomis. Politika turi būti siekiama užkirsti kelią interesų konfliktui, kartu numatyti konkrečias taisykles, procedūras ir procesus.

7. Įsidarbinimas per pažįstamus, gimines atskleidė interesų konfliktų vyravimą Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse. Remiantis moksline literatūra, tai akivaizdi interesų konflikto forma – nepotizmas – tarnybinės padėties naudojimas giminėms ar draugams palankiau vertinti. Ši interesų konfliktų rūšis įtakoja visuomenės nepasitikėjimą valdžios institucijomis.

8. Remiantis valstybės tarnautojų vertinimu, darbuotojai nėra tinkamai supažindinti su interesų konflikto problema, o mokslinėje literatūroje teigiama, jog interesų konflikto prevencijai skirtų

taisyklių parengimas ir aktyvus jų mokymas bei taikymas darbuotojams padėtų sumažinti interesų konfliktų skaičių.

9. Tik nedaugelis tarnautojų išdrįsta pripažinti apie pačių keliamus interesų konfliktus, nes kiltų ne tik nepasitikėjimas jais, bet ir grėsmė būti atleistiems iš užimamų pareigų. Tačiau jie nesunkiai atskleidė tyrimui naudingą informaciją apie kitus tarnautojus, kurie buvo patekę į interesų konfliktus.

10. Remiantis tyrimo rezultatais daroma prielaida, jog vyresni ir ilgiau išdirbę valstybės tarnautojai ir darbuotojai labiau linkę į interesų konfliktus, jie drąsiau rizikuoja, labiau patyrę. Tuo tarpu jaunesni ir neilgai išdirbę darbuotojai bijo rizikuoti, elgtis ne pagal nustatytas normas ir taisykles, todėl sąžiningai atlieka savo pareigas, taip išvengdami interesų konfliktų.

11. Interesų konfliktai Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse vyksta nuolat.

12. Pagrindiniai interesų konfliktai, į kuriuos buvo patekę Alytaus rajono ir miesto savivaldybių tarnautojai: sprendimų priėmimas turint privatų interesą, santykiai su giminėmis, šeimos nariais, naudojimasis darbdavio turtu asmeniniais interesais bei kyšiai, dovanos, pramogos ir kitokia nauda.

13. Remiantis darbuotojų vertinimu, išskiriamos tokios interesų konfliktų priežastys – neveiksmingos moralės normos ir principai, finansiniai ir piniginiai valstybės tarnautojo interesai, viešo ir privataus intereso nesuvokimas bei darbuotojo piktnaudžiavimas valdžia.

14. Pagrindinės darbuotojo savybės, kurios gali padėti išvengti interesų konflikto: dorovinis principingumas, asmeninė atsakomybė, rėmimasis įstatymais, nešališkumas.

15. Alytaus rajono ir miesto savivaldybių valstybės tarnautojai nėra patenkinti savo darbo sąlygomis.

16. Neišspręsti interesų konfliktai gali sukelti tokias pasekmes: paveikti visuomeninių išteklių paskirstymą, paskatinti korupciją, pakirsti visuomenės pasitikėjimą valdžia, smukdyti valstybės tarnautojų ir valdžios dorovinį principingumą, kuris rodytų jiems tenkančios atsakomybės nesuvokimą, netinkamą pareigų atlikimą, profesinės etikos taisyklių ignoravimą.

17. Remiantis darbuotojų siūlymais interesų konfliktų valdymui ateityje, pasitvirtina pagrindinės tarnautojų keliamų interesų konfliktų priežastys: netinkamos darbo sąlygos, silpnos moralės normos.

18. Išskiriamos tokios interesų konfliktų valdymo priemonės kaip: nusišalinimas nuo pareigos atlikimo ar sprendimo priėmimo, kai akivaizdus interesų konfliktas, skatinimas elgtis sąžiningai ir profesionaliai, dovanų ir kitokios naudos apribojimai ir kontrolė, privačių interesų deklaravimas, skatinimas vadovautis pagarba nesuinteresuotumui, nešališkumui, interesų konfliktų prevencijai skirtų taisyklių mokymas ir taikymas bei šeimyninių santykių apribojimai.

19. Išsiaiškinus, jog teisiškai įformintos interesų konfliktų sprendimo normos ir taisyklės adekvačiai neveikia, efektyviausiomis interesų konfliktų valdymo priemonėmis laikomos palankios darbo sąlygos bei vadybinis mechanizmas, kuris skatintų elgtis pagal nustatytas taisykles, nes tai yra

naudinga pašiam darbuotojui. Remiantis šiuo mechanizmu, sąžiningai atliktos tarnybinės pareigos pateisina valstybės tarnautojo siekius, lūkesčius, interesus.

SIŪLYMAI

1. Diegti vadybos politiką, leidžiančią tinkamai kontroliuoti interesų konfliktus.
2. Daug konsultuoti darbuotojus dėl interesų konflikto politikos taikymo ir užtikrinti, kad būtų suprasti ir palaikomi tos politikos principai.
3. Parengti interesų konflikto prevencijai skirtas taisykles, jų mokyti ir jas taikyti.
4. Skelbti naujausią informaciją apie organizacijos politiką, taisykles ir administracines procedūras, susijusias su interesų konfliktu.
5. Viešojo administravimo organizacijos turėtų sukurti ir palaikyti sąlygas bendravimui ir dialogui dorovinio principingumo klausimais bei tas sąlygas puoselėti.
6. Valstybės tarnautojai turėtų priimti sprendimus ir patarti laikydamiesi atitinkamų įstatymų ir veiklos principų, neieškodami asmeninės naudos.
7. Sprendimų priėmimo dorovinio principingumo neturėtų įtakoti sprendimą priimančio asmens religiniai, profesiniai, partiniai ar politiniai, etniniai, šeiminiai ar kitokie asmeniniai motyvai ar ryšiai.
8. Gerinti tarnautojų darbo sąlygas: stiprinti motyvaciją, didinti darbo užmokestį, suteikti galimybes kilti karjeros laiptais bei realizuoti save. Iš tinkamai finansine ir motyvacine prasme įvertinto valstybės tarnautojo ir darbuotojo galima tikėtis profesionalaus tarnybinių pareigų atlikimo ir mažesnės interesų konfliktų tikimybės.
9. Kad teisiškai įtvirtintos interesų konfliktų sprendimų normos realiai veiktų, sukurti vadybinį modelį, kuris skatintų darbuotoją elgtis profesionaliai, pagal nustatytas taisykles, nes tai naudinga jam pačiam. Darbuotojai išreiškia lūkesčius savo profesijai ir tik jų patenkinimas bei naudos motyvas padaro taisykles veikiančias.

LITERATŪRA

1. **Alytaus miesto savivaldybė.** URL: <http://www.ams.lt/New/> [žiūrėta 2011 12 06]
2. **Alytaus rajono savivaldybė.** URL: <http://www.arsa.lt/> [žiūrėta 2011 12 06]
3. **Carney G.** Conflict of interest: legislators, ministers and public officials. TI Source Book, 1998.
4. **Cooper T. L.** The responsible administrator: an approach to ethics for the administrative role. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1990.
5. **Danley J., Harruck E., Schaefer D., Sullivan G.** Hr's view of ethics in the work place: are the barbarians at the gate? Journal of business ethics, No. 15, 1996. – 273–285 p.
6. **Denhardt K. G., Gilman S. C.** In search of virtue: why ethics policies spawn unintended consequences. Ethics in public management. (Ed. H. G. Frederickson, R. K. Ghore). Armonk, New York, London, England: M. E. Sharpe, 2005. – 259–273 p.
7. **Dikčius V.** Anketos sudarymo principai. Vilnius: VU EF, 2011.
8. **Dobel J. P.** Public integrity. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1999.
9. **Frederickson H. G.** The spirit of public administration. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1997.
10. **Gardiner J.** Defining corruption. Political corruption. Concepts and contexts. (Ed. A. Heidenheimer, M. Johnston). New Brunswick: Transaction Publishers, 2002. – 25–40 p.
11. **Gawthrop L. C.** Public service and democracy: ethical imperatives for the 21 st century. New York: Ghatnam House Publishers, 1997.
12. **Getman K., Karlan P. S.** Pluralists and republicans, rules and standarts. Conflict of interest and the California experience. Conflict of interest and public life. (Ed. C. Trost, A. L. Gash). New York: Cambidge University Press, 2008. – 35–55 p.
13. **Gibbons K.** Variations in attitudes toward corruption in Canada. Political corruption: a handbook. (Ed. A. J. Heidenheimer, M. Johnston, V. T. LeVine). New Brush wick: Transaction, 1989. – 763–788 p.
14. **Guzzeta G.** Legal standards and ethical norms: defining the limits of conflicts regulations. Conflict of interest and public life. (Ed. C. Trost, A. L. Gash). New York: Cambidge University Press, 2008. – 21–34 p.
15. **Hine D.** Conflict of interest regulation in its institucional contex. Conflict of interest and public life. (Ed. C. Trost, A. L. Gash). New York: Cambidge University Press, 2008. – 213–235 p.

16. Huberts L. W. Pathology of the state. Diagnosing in terms of corruption or integrity. Public administration in transition. A fifty year trajektory. Essays in honor of Gerals E. Caiden. (Ed. D. Argyriades, O. P. Dwivedi, J. Jabra). London and Portland: Valentine Mitchell, 2007. – 202–207 p.

17. Interesų rūšys. Prieiga per internetą: URL: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114378.html [žiūrėta 2011 09 25]

18. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Kaunas: Judex leidykla, 2002.

19. Kernaghan K. Ethical conduct: guidelines for government employees. Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 1975.

20. Lewis C. W., Gilman S. C. The ethics challenge in public service. A problem solving guide. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 2005.

21. Lietuvos Respublikos Seimas. URL: <http://www.lrs.lt/> [žiūrėta 2011 10 12]

22. McDonald. Ethics and conflict of interest. The W. Maurice Young centre for applied ethics. URL: <http://www.ethics.ubc.ca/people/mcdonald/conflict.htm>

23. OECD. Corruption. URL: <http://www.oecd.org/home> [žiūrėta 2011 10 12]

24. OECD. Interesų konflikto valdymas viešajame sektoriuje – priemonių rinkinys: seminaro medžiaga. URL: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:4svklGOh1MAJ:www.stt.lt/files/mokmedziaga/CD5/C D5_5/files/_mokomoji_medziaga/_kita_mokomoji_medziaga/OECD%2520toolkit.doc+Interes%C5%B3+konflikto+valdymas+vie%C5%A1ajame+sektoriuje+%E2%80%93&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiHkz2scadjocO13MwNOyxZwGlwOECBg1qndf6jeYUkwLNfUzXFeyTrl5G8qtuqmJrajsqfdkc3ptG2zpuCW0QODYbNiOkIhgTIwHDsv8UUDixJfIKbkKHeV5zo_T7OZcLA5&sig=AHIEtbQi91AS4mXhCRoEbRjPBZj2DIMIYA [žiūrėta 2011 10 12]

25. OECD. Managing conflict of interest in the public service. OECD guidelines and country experience, 2003.

26. Palidauskaitė J. Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija. – Kaunas: KTU, 2010. ISBN 978–9955–25–721–9.

27. Palidauskaitė J. Interesų konflikto reguliavimo praktika Lietuvoje: balansuojant ant privačiojo ir viešojo intereso ribos. Kaunas, 2010 URL: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/57/3–39.pdf> [žiūrėta 2011 10 12]

28. Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I. Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2008.

29. Pelee G., Kaye R. Conflict of interest in British public life. Conflict of interest and public life. (Ed. C. Trost, A. L/ Gash). New York: Cambridge University Press, 2008. – 155–187 p.

- 30. Pope J.** TI source book. Confronting corruption: the elements of a national integrity system. Berlin: Transparency International, 2000.
- 31. Steinberg S. S., Austern D. T.** Government, ethics, and management. A guide of solving ethical dilemmas in the public sector. New York: Quorum Books, 1990.
- 32. Tarptautinė konferencija.** Teisininkų etikos ir visuomenės nuomonės įtaka teisinės sistemos reformai. – Vilnius: Lietuvos Teisės Akademija, 2000.
- 33. „Transparency International“** Lietuvos skyrius. Verslo etikos kelrodė. – Vilnius: Eugrimas, 2007. ISBN 978–9955–682–73–8.
- 34. Ulevičius L.** Apie interesų konflikto rūšis. URL: <http://www.ulevicius.lt/2005/12/10/apie-interesu-konflikto-rusis/> [žiūrėta 2011 10 12]
- 35. Ulevičius L.** Interesų konfliktas: slėpti ar vengti? URL: <http://liutauras.blogas.lt/interesu-konfliktas-slepti-ar-vengti-90.html> [žiūrėta 2011 10 12]
- 36. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos.** URL: <http://www.vmi.lt/lt/> [žiūrėta 2011 10 25]
- 37. Vasiljeviėnė N.** Verslo etika ir elgesio kodeksai. – Kaunas: VU KHF, 2000. ISBN 9955–03–029–1.
- 38. Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas.** URL: http://skelbimas.lt/istatymai/viesuju_ir_privaciuju_interesu_istatymas.htm [žiūrėta 2011 10 12]
- 39. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija.** Interesų konfliktas. URL: http://www.vtek.lt/vtek/index.php?option=com_content&view=article&id=357&Itemid=26 [žiūrėta 2011 10 12]

Kizelytė I. Interesų konfliktai viešojo administravimo organizacijose ir jų valdymo priemonės/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 74 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti interesų konfliktai viešojo administravimo organizacijose, iškelta problema, hipotezės bei pateikta išvados ir siūlymai, kaip efektyviai spręsti interesų konfliktus. Teoriniu aspektu tiriama interesų konfliktų samprata, rūšys, atsiradimo viešojo administravimo organizacijose priežastys ir pasekmės bei interesų konfliktų valdymo priemonės. Atlikta mokslinės literatūros analizė, pateikti skirtingi, interesų konfliktų problemą analizuojančių, autorių požiūriai. Pateikiama tyrimo koncepcijos, pagrindžiami tyrimo metodai bei aptariama tyrimo eiga. Remiantis anketinės apklausos analize, pateikiama esama interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situacija, išaiškinamos pagrindinės interesų konfliktų priežastys ir pasekmės, pateikiamos interesų konfliktų valdymo priemonės.

Pagrindiniai žodžiai: interesų konfliktai, interesų konfliktų rūšys, interesų konfliktų priežastys ir pasekmės, interesų konfliktų valdymo priemonės, valstybės tarnautojas.

By **Kizelytė I.** Conflicts of interests in the public administration organizations and the means of their management / Master's Work in Public Administration. Supervisor Professor Dr N. Vasiljeviėnė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 74 pages.

ANNOTATION

The Master's thesis provides an analysis and assessment of conflicts of interests in the public administration organizations. The author has also highlighted the problem and advanced hypotheses, and presented conclusions and suggestions on the effective ways of solving of the conflicts of interests. The author examines the definition, the types, the causes and consequences of the conflicts of interests in the public administration organizations from the theoretical point of view together with the methods of their control. The author has carried out the analysis of scientific literature and provides the opinions of different authors studying the problem of conflicts of interests. The author presents the concepts of the research, grounds the methods of the research and discusses its process. The author, based upon the analysis of the questionnaire survey, shows the current situation with the conflicts of interests in Alytus District and City Municipalities, illuminates the main causes and consequences of conflicts of interests and presents the means of management of conflicts of interests.

Key words: conflicts of interests, types of conflicts of interests, causes and consequences of conflicts of interests, measures of control of conflicts of interests, public officer.

Kizelytė I. Interesų konfliktai viešojo administravimo organizacijose ir jų valdymo priemonės/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 74 p.

SANTRAUKA

Daugelyje šalių tikimasi, kad jų valdžia pajėgs užtikrinti aukštesnius valstybės tarnybos, valstybės institucijų ir žinybų, jų teikiamų paslaugų, vyriausybės valdomų įmonių ir pačios vyriausybės veiklos dorovinio principingumo standartus. Interesų konfliktas ir įvairios jo formos turėtų tapti svarbiu dalyku kasdieniame bet koki pasitikėjimo postą užimančio asmens darbe. Netinkamai kontroliuojami interesų konfliktai gali pakenkti tarnautojų, sprendimų ir visos valdžios reputacijai. Visada, kiek tik įmanoma, reikia vengti konflikto tarp valstybės tarnautojo pareigų ir asmeninių interesų. Reikėtų vengti netgi interesų konflikto regimybės ir taip sumažinant pavojų suteršti institucijos reputaciją.

Tyrimo problema – kaip efektyviai spręsti interesų konfliktus viešojo administravimo organizacijose? Tyrimo objektas – interesų konfliktai Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse. Tyrimo tikslas – išanalizuoti interesų konfliktus ir jų valdymo priemones Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse. Tikslui pasiekti buvo išskirti uždaviniai: teoriniu aspektu išanalizuoti interesų konflikto sampratą, rūšis, priežastis, pasekmes bei valdymo priemones, ištirti esamą interesų konfliktų situaciją Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse, išanalizuoti efektyviausias interesų konfliktų valdymo priemones, pateikti tyrimo išvadas bei siūlymus. Iškeltos tyrimo hipotezės: 1. Įstatymiškai įtvirtintos interesų konfliktų sprendimo normos ir taisyklės adekvačiai neveikia. 2. Efektyviausias interesų konfliktų valdymo metodas: sukurtas vadybinis modelis, kuris skatintų darbuotoją elgtis sąžiningai bei geros valstybės tarnautojų darbo sąlygos. Tyrimo metodai: teoriniai (sisteminė mokslinės literatūros analizė) bei empiriniai (anketinė apklausa).

Išvados (svarbiausi vertinimai, siūlymai), priimtos ir atmestos hipotezės. Išanalizavus interesų konfliktus Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse, pasitvirtino tyrimo hipotezė: įstatymiškai įtvirtintos interesų konfliktų sprendimo normos ir taisyklės adekvačiai neveikia. Visuomenė, būdama dažnų interesų konfliktų liudininkė, susidaro neigiamą nuomonę apie valdžios atstovus, institucijas ir jų vykdomą politiką. Nukenčia organizacijos, kuriose tokie konfliktai įvyksta, reputacija: smunka ne tik jų profesionalumo standartai, bet ir įvaizdis. Efektyviausios interesų konfliktų valdymo priemonės: sukurtas vadybinis modelis, kuris skatintų darbuotoją elgtis sąžiningai bei geros valstybės tarnautojų darbo sąlygos. Darbuotojai išreiškia lūkesčius savo profesijai ir tik jų patenkinimas bei naudos motyvas padaro taisykles veikiančias.

Darbo struktūra. Magistro baigiamajame darbe pateikiamas temos aktualumas, tyrimo problema, tikslas, uždaviniai bei tyrimo metodai. Atlikta mokslinės literatūros analizė, pateikti skirtingi, interesų konfliktų problemą analizuojančių, autorių požiūriai. Pateikiama tyrimo koncepcijos, pagrindžiami tyrimo metodai bei aptariama tyrimo eiga. Remiantis anketinės apklausos duomenimis, pateikiama esama interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situacija, išaiškinamos pagrindinės interesų konfliktų priežastys ir pasekmės, pateikiamos interesų konfliktų valdymo priemonės. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlymai interesų konfliktų valdymui ateityje.

By **Kizelytė I.** Conflicts of interests in the public administration organizations and the means of their management / Master's Work in Public Administration. Supervisor Professor Dr N. Vasiljevienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 74 pages.

SUMMARY

In many countries it is expected that their government will be able to ensure higher civil service, public authorities and agencies, their services, government-owned enterprises and the moral integrity of government performance standards. Conflict of interest and its various forms should become an important subject in everyday any persons occupying positions of trust at work. Improper control of conflicts of interest may affect staff, decisions and all public reputation. Always, as far as possible, to avoid conflict between a public servant and personal interests. Should avoid even the appearance of a conflict of interest, thereby reducing the risk of soiling of the institution's reputation.

The problem of the research – how to deal with conflicts of interests in public administration organizations? The subject of the research – conflicts of interests in Alytus District and City Municipalities. The objective of the research – to analyse the conflicts of interests in Alytus District and City Municipalities together with the means of their management. Purpose to set the tasks of the research: to analyse the definition, the types, the causes and consequences of the conflicts of interests together with the means of their management, to study the current situation with the conflicts of interests in Alytus District and City Municipalities based upon the data from the questionnaire survey, to analyse the most effective means of management of conflicts of interests, to present the conclusions and suggestions. The hypotheses of the research: 1. The rules and regulations legally established for solution of conflict of interest are not adequate. 2. The most effective means of management of conflicts of interests: a state created model which would encourage an officer to act in an honest manner and create favourable working conditions for public officers. The methods of the research: theoretical (a systematic analysis of scientific literature) and empiric (the questionnaire survey).

The conclusions (the most important evaluations, suggestions) made and the rejected hypotheses: The analysis of the conflicts of interests in Alytus District and City Municipalities has proved the hypothesis in accordance with which the rules and regulations legally established for solution of conflict of interest are not adequate. The public, witnessing the frequent conflicts of interests, has formed a negative opinion about the public authorities and institutions as well as about their policy. The organizations where such conflicts occur suffer in different ways: not only have their standards of professionalism dropped down but their image as well. The most effective means of management of conflicts of interests: a state created model which would encourage an officer to act in an honest manner and create favourable working conditions for public officers. The officers have some

expectations from their profession, and their satisfaction together with financial motivation make the rules work.

Structure. Master's work topic the relevance of the research problem, purpose, objectives and methods. An analysis of scientific literature analysis, the different conflicts of interest in analyzing the authors' views. An analytical approach, based on research methods and discusses the research process. Based on questionnaire data, there are conflicts of interest in the Alytus District and City Municipalities, the situation clarifies the basic causes of conflicts and the consequences are in conflict of interest management. At the end of the conclusions and proposals of the management of conflicts of interest in the future.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Iona Kizelytė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Interesų konfliktai viešojo administravimo organizacijose ir jų valdymo priemonės“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti esamų interesų konfliktų Alytaus rajono ir miesto savivaldybėse situaciją, atsiradimo priežastis, pasekmes bei nustatyti interesų konfliktų vengimo ir šalinimo priemones. Anketa skirta Alytaus rajono ir miesto savivaldybių administracijos valstybės tarnautojams ir darbuotojams. Tyrimo rezultatai bus panaudoti tik moksliniais tikslais, todėl užtikrinu Jūsų pateiktos informacijos anonimiškumą.

1. Jūsų lytis:

- Moteris Vyras

2. Jūsų amžius:

- Iki 20 metų
 21–30 metų
 31–40 metų
 41–50 metų
 51–60 metų
 Daugiau kaip 60 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
 Nebaigtas aukštasis
 Aukštesnysis (dabar – aukštasis neuniversitetinis)
 Aukštasis

4. Jūsų darbo stažas Alytaus rajono (miesto) savivaldybėje:

- Iki 5 metų
 Nuo 6 iki 10 metų
 Nuo 11 iki 20 metų
 Daugiau kaip 20 metų

5. Koku būdu patekote/įsidarbinote į šią įstaigą?

- Per darbo biržą
 Per darbo vietų pasiūlą
 Savarankiškai ieškodamas (-a)
 Per pažįstamus ar giminaičius

6. Ar dirbdamas (-a) savivaldybėje buvote supažindintas (-a) su interesų konflikto problema ir jos prevencijai skirtomis priemonėmis?

- Taip Ne

7. Ar eidamas (-a) valstybės tarnautojo pareigas buvote patekęs (-usi) į interesų konfliktą? (Jei atsakymas „Ne“, pereikite prie 9 klausimo)

- Taip Ne

8. Į kokį (-ius) interesų konfliktą (-us) esate patekęs (-usi)? Pažymėkite „X“ Jums tinkančius atsakymus.

Interesų konflikto rūšys	Interesų konflikto apibūdinimas	„X“
Susitarimas su savimi	Sprendimų priėmimas turint privatų interesą.	
Naudos gavimas	Kyšiai, dovanos, pramogos ir kitokia nauda.	
Įtakos mainai	Santykiai su giminėmis, šeimos nariais. Palankesnis vertinimas giminaičius samdant, paaukštinant, skiriant kontraktus ir pan.	
Naudojimas darbdavio turto asmeniniais interesais	Knygų ar laisvalaikio žurnalų spausdinimas darbo vietoje, kanceliarinių prekių nešimas namo ir pan.	
Konfidencialios informacijos panaudojimas	Disponavimas tarnybine informacija, netinkamas konfidencialios informacijos panaudojimas.	
Įsidarbinimas susijusioje srityje	Pažeidžiamas įstatymas, kuris numato metams laiko, pasibaigus tarnybai, dirbti tokiose struktūrose, su kuriomis siejosi turėtos tarnybinės pareigos, sudaryti sandorius ar gauti lengvatų savo įmonei iš buvusios darbovietės ir pan.	

9. Jūsų žiniomis, į kokius interesų konfliktus dažniausiai yra patekę Alytaus rajono (miesto) savivaldybės darbuotojai? Pažymėkite „X“ Jums tinkančius atsakymus.

- Sprendimų priėmimas turint privatų interesą
- Kyšiai, dovanos, pramogos ir kitokia nauda
- Santykiai su giminėmis, šeimos nariais. Palankesnis vertinimas giminaičius samdant, paaukštinant, skiriant kontraktus ir pan.
- Naudojimas darbdavio turtu asmeniniais interesais
- Disponavimas tarnybine informacija
- Įsidarbinimas susijusioje srityje

10. Kaip manote, kaip dažnai vyksta interesų konfliktai Alytaus rajono (miesto) savivaldybėse?

- Kartą per savaitę
- Kartą per mėnesį
- Kartą per kelis mėnesius
- Kartą per metus
- Kiekvieną dieną
- Nežinau

11. Kaip manote, kokios yra pagrindinės interesų konflikto atsiradimo priežastys? Pažymėkite „X“ Jums tinkančius atsakymus.

Interesų konflikto atsiradimo priežastys	„X“
Darbo taisyklių neaiškumas ir neapibrėžtumas	
Skirtumo tarp viešojo ir privataus intereso nesuvokimas	
Menka teisinė sistema	
Darbuotojo piktnaudžiavimas valdžia	
Asmeniniai neturtiniai interesai	
Finansiniai ir piniginiai interesai	
Neveiksmingos moralės normos ir principai: visuomenėje sukurtų normų ir taisyklių nesutapimas su valstybės tarnautojo siekiais ir polinkiais, netinkamos darbo sąlygos skatina darbuotoją elgtis savanaudiškai, siekti to, kas naudinga jam.	

12. Kaip manote, kokias svarbiausias savybes turi turėti valstybės tarnautojas, jog nepatektų į interesų konfliktą? Pažymėkite „X“ 3 Jums tinkančius atsakymus.

- Skaidrumas
- Asmeninė atsakomybė
- Pavyzdingumas
- Rėmimasis įstatymais
- Nesuinteresuotumas
- Nešališkumas
- Dorovinis principingumas

13. Kaip vertinate savo darbo sąlygas? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – „labai neigiamai“, o 5 – „labai teigiamai“. Kiekvienai darbo sąlygai parinkite po vieną, Jūsų nuomone, tinkamą balą, jį apveskite.

Darbo sąlyga	Vertinimo skalė
Motyvacija	1 2 3 4 5
Galimybė kilti karjeros laiptais	1 2 3 4 5
Uždarbis	1 2 3 4 5
Savęs realizacija	1 2 3 4 5

14. Kaip manote, ar palankios darbo sąlygos (uždarbis, motyvacija, savęs realizacija, karjera) padėtų darbuotojui išlikti profesionaliam ir elgtis pagal nustatytas normas bei taisykles, ir taip išvengti interesų konflikto?

- Taip
- Ne
- Galbūt
- Nežinau

15. Kaip manote, kokios yra interesų konflikto pasekmės? Įvertinkite, pažymint „X“ kiekvienoje eilutėje, po vieną tinkantį variantą.

Pasekmės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mažėja visuomenės pasitikėjimas valdžia					
Smunka valstybės tarnautojų ir valdžios dorovinis principingumas					
Mažėja pasitikėjimas darbuotoju					
Skatinama korupcija					
Paveikiamas visuomeninių išteklių paskirstymas					
Blogų pasekmių nėra					

16. Kaip manote, ar kolegų keliami interesų konfliktai įtakoja visuomenės nepasitikėjimą Jumis ir Jūsų darbovieta?

- Taip
- Ne
- Nežinau

17. Kaip Jūs vertinate interesų konflikto vengimo ir šalinimo priemones? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – „labai neigiamai“, o 5 – „labai teigiamai“. Kiekvienam interesų konflikto vengimo ir šalinimo būdui parinkite po vieną, Jūsų nuomone, tinkamą balą, jį apveskite.

Interesų konflikto vengimo ir šalinimo priemonės	Vertinimo skalė
Apribojimai papildomai įsidarbinti	1 2 3 4 5
Privačių interesų deklaravimas	1 2 3 4 5
Potarnybinio įsidarbinimo apribojimai ir kontrolė	1 2 3 4 5
Dovanų ir kitokios naudos apribojimai ir kontrolė	1 2 3 4 5
Nusišalinimas nuo pareigos atlikimo ar sprendimo priėmimo, kai akivaizdus interesų konfliktas	1 2 3 4 5
Privataus intereso atsisakymas	1 2 3 4 5
Interesų konflikto prevencijai skirtų taisyklių mokymas ir taikymas	1 2 3 4 5
Skatinimas elgtis sąžiningai ir profesionaliai	1 2 3 4 5
Skatinimas vadovautis pagarba nesuinteresuotumui, nešališkumui	1 2 3 4 5
Šeimyninių santykių apribojimai	1 2 3 4 5
Sukurti valstybėms tarnautojams geras darbo sąlygas ir vadybinį mechanizmą, jog jo protas skatintų elgtis sąžiningai, nes tai naudinga ir malonu pačiam darbuotojui.	1 2 3 4 5

18. Kokius Jūs pasiūlytumėte interesų konflikto vengimo būdus ateityje? Atsakymą pagrįskite.

.....

.....

.....

.....

Ačiū Jums už atsakymus!