

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Roberta RUMIANCEVAITĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**ETIKOS VADYBOS PRIEMONIŲ FUNKCIONALUMO
VERTINIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2020

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Roberta RUMIANCEVAITĖ

**ETIKOS VADYBOS PRIEMONIŲ FUNKCIONALUMO
VERTINIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovė:

dr. lekt. Rita TOLEIKIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo bakalauro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Rumiancevaitė, R. (2019). Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejis: viešojo administravimo bakalauro studijų baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė dr. lekt. R. Toleikienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjamas etikos vadybos priemonių funkcionalumas. Siekiama išsiaiškinti kiek tos priemonės yra veiksmingos konkrečioje viešojo sektoriaus organizacijoje – Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Darbo tikslas - apžvelgus organizacinės etikos vadybos teorinius klausimus, atlikti dokumentų analizę ir įvertinti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos vadybos priemonių funkcionalumą bei pateikti išvadas ir rekomendacijas etikos vadybos priemonių funkcionalumui gerinti.

Teorinėje darbo dalyje teoriškai analizuojami etikos vadybos elementai, struktūros ir priemonės, taip pat apžvelgiami tyrimai Lietuvoje ir užsienyje. Siekiama apibrėžti esmines organizacijos etikos, funkcionalumo sąvokas, išskirti vadovo reikšmę organizacijos etikos formavime.

Empirinėje dalyje aprašomi dokumentų turinio ir anketinės apklausos tyrimai, pateikti gauti rezultatai. Darbe naudojamas kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodas. Dokumentų turinio analizei pasitelktas kokybinis metodas, o anketinė apklausa atliekama kiekybiniu metodu. Dokumentų turinio analizei atlikti buvo sudaromi tam tikri kriterijai, kuriais remiantis buvo ieškoma etikos vadybos priemonių apibrėžtų analizuojamuose dokumentuose. Atlikus dokumentų turinio analizę prieinama prie anketinės apklausos tyrimo, kurio tikslas sužinoti ar etikos vadybos priemonės funkcionuoja Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Tikslui pasiekti buvo sudaryta anketa į kurią turėjo atsakyti Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje dirbantys asmenys.

Raktiniai žodžiai: etika, organizacijų etika, etikos vadyba, etikos vadybos priemonių funkcionalumas, funkcionalumo vertinimas.

Rumiancevaitė, R. (2019). Evaluation of the functionality of ethics management tools: Case of Šiauliai city municipality administration: the Final Bachelor's Thesis for Public Administration Program of University Studies. Supervisor of the Final Thesis dc. R. Toleikienė. University of Šiauliai, Institute of Regional Development.

SUMMARY

This bachelor thesis analyzes the functionality of ethics management tools. The aim is to find out how effective these measures are in a specific public sector organization - Šiauliai city municipality administration. Aim of the work - after reviewing theoretical issues of organizational ethics management, to carry out document analysis and evaluate the functionality of the Šiauliai city municipality administration ethics management tools and to present conclusions and recommendations for improving the functionality of ethical management tools.

Theoretical part of the paper analyzes the elements, structures and tools of ethical management, as well as reviews research in Lithuania and abroad. The aim is to define the essential concepts of organization ethics and functionality, to highlight the importance of the manager in the formation of organization ethics.

The empirical part describes the research of the document content and questionnaire survey, the results obtained. The paper uses quantitative and qualitative research method. A qualitative method was used to analyze the content of the documents and a questionnaire survey was conducted using a quantitative method. For the analysis of the content of the documents, certain criteria were developed on the basis of which the ethical management measures defined in the analyzed documents were searched. The analysis of the content of the documents provides access to a survey of the questionnaire aimed at finding out whether ethics management tools are functioning in the Šiauliai city municipality administration. In order to reach the goal, a questionnaire was prepared to be answered by the employees of Šiauliai city municipality administration.

Keywords: ethics, organization ethics, ethics management, functionality of ethics management tools, evaluation of functionality

TURINYS

TURINYS	5
IVADAS	11
I. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Organizacijų etika naujosios viešosios vadybos kontekste.....	13
1.2. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos specifika.....	15
1.3. Viešojo sektoriaus organizacijos etikos vadybos elementai	18
1.3.1. Etikos vadybos priemonės: kodeksai, įstatymai ir mokymai	18
1.3.2 Etikos vadybos struktūros organizacijoje: komitetai, komisijos ir jų funkcijos	21
1.3.3. Vadovo vaidmuo institucionalizuojant etikos vadybos priemones viešojo sektoriaus organizacijoje	23
1.3.4. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas.....	25
1.4. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos tyrimai Lietuvoje ir užsienyje.....	29
II. TYRIMO „ETIKOS VADYBOS PRIEMONIŲ FUNKCIONALUMO VERTINIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS“ METODIKA	32
2.1. Bendroji tyrimo logika ir organizavimas	32
2.1.1. Dokumentų turinio analizės metodika.....	34
2.1.2. Anketinės apklausos tyrimo metodika	36
III. TYRIMO „ETIKOS VADYBOS PRIEMONIŲ FUNKCIONALUMO VERTINIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS“ REZULTATAI	41
3.1. Dokumentų turinio analizės tyrimo rezultatai.....	41
3.1.1. Nacionalinio lygmens institucijų veiklos ataskaitų turinio analizės tyrimo rezultatai.....	44
3.1.2. Institucinio lygmens dokumentų turinio analizės rezultatai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejis	49
3.2. Anketinės apklausos „Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejis“ tyrimo rezultatai.....	51
3.2.1. Profesinės imties charakteristika	51
3.2.2. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo tyrimo rezultatai.....	52

3.2.3. Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir profesinių charakteristikų ryšys	57
3.2.4. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo ir profesinių charakteristikų ryšys	59
3.2.5. Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir profesinių charakteristikų ryšys	63
3.2.6. Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas ir profesinių charakteristikų ryšys.....	65
IŠVADOS	67
REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	76
1 Priedas Vadovo reikšmės etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir pareigų ryšys.....	76
2 Priedas Vadovo reikšmės etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir darbo stažo ryšys	76
3 Priedas Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo ir pareigų ryšys	77
4 Priedas Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo ir darbo stažo ryšys.....	78
5 Priedas Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir pareigų ryšys	80
6 Priedas Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir darbo stažo ryšys.....	81
7 Priedas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa apie etikos vadybos priemonių funkcionalumą	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Naujosios viešosios vadybos doktrinos principai	14
2.1 pav. Tyrimo dizainas	33
3.1 pav. Viešųjų ir privačių interesų deklaravimas	43
3.2.2 pav. Atsakymų į klausimą „Ivertinkite kiek šios etikos vadybos priemonės, Jūsų nuomone, yra svarbios sprendžiant etikos problemas Jūsų organizacijoje? (kur 0 – visiškai nesvarbi, o 10 – labai svarbi)“ pasiskirstymas proc. (n = 80)	53
3.2.2.1 pav. Atsakymų į klausimą „Lentelėje pateikti teiginiai apie vadovo reikšmę organizacijos etikos formavime. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą“ pasiskirstymas proc. (n = 80)	54
3.2.2.2 pav. Atsakymų į klausimą „Lentelėje pateikti teiginiai apie etikos vadybos priemones. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą“ pasiskirstymas proc. (n = 80)	55
3.2.2.3 pav. Atsakymų į klausimą „Lentelėje pateikti teiginiai apie etinio švietimo formas (formalaus ir neformalaus švietimo). Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą“ pasiskirstymas proc. (n= 80)	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 Lentelė Organizacijų etikos sąvokos	13
1.2 Lentelė Etikos skirtumai tarp viešojo sektoriaus ir verslo sektoriaus	17
1.3.1 Lentelė Skirtumai tarp etikos ir elgesio kodeksų	19
1.3.1.1 Lentelė Skirtumai tarp etikos kodekso ir įstatymo	19
1.3.1.2 Lentelė Pagrindiniai etinio švietimo ir mokymo momentai	20
1.3.2 Lentelė Etikos komisijos ir komiteto skirtumai	22
1.3.4 Lentelė Funkcionalumo sąvokos	25
2.1.1 Lentelė Dokumentų turinio analizės vertinimo kriterijai	34
2.1.2 Lentelė Anketos temos ir jų turinys	37
3.1 Lentelė Etikos vadybos priemonės apibrėžtos įstatymuose	41
3.1.1 Lentelė Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitų turinio analizė	44
3.1.1.2 Lentelė Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2016 – 2018 metais atlikti tyrimai	46
3.1.1.3 Lentelė Specialiųjų tyrimų tarnybos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitų turinio analizė	47
3.1.2 Lentelė Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitų turinio analizė	49
3.1.3 Lentelė Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016 – 2018 tarnybinių nusižengimų tyrimų analizė	51
3.2.1 Lentelė Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų imties charakteristika	52
3.2.3 Lentelė Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime vertinimo formuojant organizacijos etiką ir pareigų ryšys Kruskal-Wallis H testas	57
3.2.3.1 Lentelė Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime organizacijos etikos formavime ir darbo stažo ryšys Kruskal-Wallis H testas	58
3.2.4 Lentelė Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas ir pareigų ryšys Kruskal-Wallis H testas	59
3.2.4.1 Lentelė Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas ir darbo stažo ryšys Kruskal-Wallis H testas	61
3.2.5 Lentelė Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir pareigų ryšys Kruskal-Wallis H testas	63
3.2.5.1 Lentelė Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir darbo stažo ryšys Kruskal-Wallis H testas	64

3.2.6 Lentelė Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas ir pareigų ryšys ANOVA testas	65
3.2.6.1 Lentelė Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas ir darbo stažo ryšys ANOVA testas	66

TRUMPINIŲ ŽODYNAS

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

IDIS – Interesų deklaravimo informacinė sistema

LR – Lietuvos Respublika

LVI – Lobistinės veiklos įstatymas

STT – Specialiųjų tyrimų tarnyba

VPIDVTĮ – Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas

VTEK – Vyriausioji tarnybinės etikos komisija

IVADAS

Šiais laikais organizacijų etika yra suprantama, kaip tam tikros priemonės, kuriomis siekiama paveikti organizacijos narių elgesį. Tos priemonės, tai kodeksais, įstatymais ir mokymai, kuriais vadovaujantis valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesys tampa teisingas, sąžiningas bei atitinka jiems keliamus elgesio reikalavimus. Svarbu, kad visos etikos vadybos priemonės būtų funkcionalios, nes kitu atveju iš jų nebus jokios naudos: jos bus tik formalios, bet ne veiksmingos. Svarbus tampa ir etikos vadybos priemonių vertinimas, kuris atliekamas norint sužinoti ar gerai veikia etikos vadybos priemonės organizacijoje. Darbe remiamasi naujosios viešosios vadybos principais. Anot Guogio ir Gudelio (2003) „*Naujosios viešosios vadybos reformų esmę sudaro visų privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti*“ (Guogis, Gudelis, 2003, p. 27). Organizacijos, kuriose vyrauja naujosios viešosios vadybos bruožai, tampa orientuotos į rezultatus, todėl etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas atliekamas per naujosios viešosios vadybos kontekstą. Pažymėtina, kad baigiamojo darbo tyrimo laukas yra tik savivaldybės administracija.

Formuojant etikos vadyba savivaldybėse yra sukurtas teisinis pagrindas, tai įstatymai: Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir pan. Taip pat yra įsteigtos nacionalinio lygmens institucijos, tokios kaip specialiųjų tyrimų tarnyba, vyriausioji tarnybinė etikos tarnyba, kurios ne tik prižiūri savivaldybių darbą, bet ir teikia rekomendacijas veiklai gerinti.

Aktualumas. Etikos vadyba savivaldybėse yra labai svarbi. Nuo to kaip elgiasi valstybinėje tarnyboje dirbantys asmenys priklauso piliečių pasitikėjimas. Galime pastebėti, kad visuomenės pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis blėsta. To priežastis – netinkamas valstybės tarnautojų elgesys. Tam, kad viso šito išvengtume turime pripažinti etikos vadybos priemonių svarbą valstybinėse institucijose bei jų funkcionalumą, kuriant organizacijų etikos sistemą. Baigiamojo darbo tema yra aktuali tuo, kad tik gerai funkcionuojančios etikos vadybos priemonės padės organizacijoms tinkamai veikti.

Naujumas. Yra atliktą ne mažai tyrimų etikos tematika. Apie etikos vadybos priemones rašė Pučėtaitė (2007); Vasiljevienė (2010); Toleikienė (2019) ir kiti. Apie pasitikėjimą, kuris yra neatsiejamas nuo etikos, rašė Novelskaitė ir Pučėtaitė (2018); Hoglund, Martensson ir Safari (2019); Komljenovic (2019) ir kiti. Taip pat galima rasti magistro darbų susijusių su etika ar etikos priemonių įgyvendinimu ne tik viešajame, bet ir verslo sektoriuose. Tačiau praktiškai nėra tyrimų, kuriuose būtų vertinamas etikos vadybos priemonių funkcionalumas.

Tyrimo problema – Kokios etikos vadybos priemonės ir struktūros diegiamos savivaldybės administracijoje bei koks jų funkcionalumas.

Tyrimo objektas – Etikos vadybos funkcionalumas savivaldybės administracijoje.

Tyrimo tikslas – Apžvelgus organizacinės etikos vadybos teorinius klausimus, atlikti dokumentų analizę ir įvertinti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos vadybos priemonių funkcionalumą bei pateikti išvadas ir rekomendacijas etikos vadybos priemonių funkcionalumui gerinti.

Uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius identifikuoti organizacijų etikos sampratą, bruožus atskleidžiant viešosios organizacijos specifiką.
2. Identifikuoti viešojo sektoriaus organizacijos etikos vadybos elementus (priemonės, struktūros) bei atskleisti vadovo vaidmenį diegiant juos.
3. Apibrėžti funkcionalumo sampratą etikos vadybos priemonių įgyvendinimo kontekste.
4. Atlikti tyrimą Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, siekiant nustatyti etikos vadybos priemonių funkcionalumą bei pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo metodai ir organizavimas – Tyrimas atliekamas dviem metodais: dokumentų turinio analize, kurios metu, pagal tam tikrus išsikeltus kriterijus, siekiama atrasti etikos vadybos priemones ir apklausa, kuria, apklausiant savivaldybės administracijoje dirbančius darbuotojus, siekiama sužinoti ar etikos vadybos priemonės tikrai veikia taip, kaip turėtų veikti savivaldybės administracijoje.

Praktinis tyrimo reikšmingumas, tyrimo rezultatų sklaida – Atliktas tyrimas atskleis etikos vadybos priemonių funkcionalumo reikšmę, jų tobulinimo perspektyvas, daromas klaidas įgyvendinant etikos vadybos priemones. Gautais tyrimo rezultatais galės pasinaudoti ne tik savivaldybės, bet ir vadovai, diegiantys etikos vadybos instrumentus įvairiose organizacijose.

Darbo struktūra. Baigiamasis bakalauro darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: teorinė dalis, tyrimo metodikos dalis ir tyrimo rezultatų dalis. Pirmoje dalyje aprašoma teorija susijusi su etika ir jos priemonių funkcionalumo įgyvendinimu: etikos vadybos specifika, etikos priemonės bei struktūros. Yra pateikiamos sąvokos, paaiškinimai ir skirtumai. Antroje dalyje pateikiama tyrimo atlikimo metodika: tyrimo organizavimas, tyrimo instrumentas ir t.t. Trečia dalis – tyrimo rezultatų – dokumentų turinio analizės ir anketinės apklausos gautų rezultatų pateikimas ir aprašymas.

I. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacijų etika naujosios viešosios vadybos kontekste

Dabartiniame viešojo sektoriaus diskurse dažnai minima etikos samprata, kurią tyrinėtojai vartoja nagrinėdami etišką sprendimų priėmimą, principus, pabrėždami etikos žinių svarbą. Pati organizacijų etika, priklausomai nuo konteksto, gali būti suvokiama skirtingai. Kadangi darbe remiamasi naujosios viešosios vadybos principais, tai organizacijų etikos samprata bus nagrinėjama per naujosios viešosios vadybos kontekstą. Naujoji viešoji vadyba daug dėmesio skiria organizacijos rezultatams bei asmeninei valstybės tarnautojo atsakomybei.

Siekiant išsiaiškinti organizacijų etikos konceptą būtina išanalizuoti etikos sampratą, o šioji yra neatsiejama nuo kitų sąvokų, tokių kaip moralė, dorovė, vertybė, etiketas ir t.t. Tam, kad nesusipainiotume etikos sampratų įvairovėje, tikslinga įvardinti sąvokų skirtumus. Vasiljevienė etiką skirsto į: aprašomąją (deskriptyvinę) ir normatyvinę (preskriptyvinę) etikas (Vasiljevienė, 2000, p. 70-71). Aprašomosios etikos funkcija – „*naudojantis kitų mokslų (antropologijos, psichologijos, sociologijos ir kt.) pasiekimais, tirti moralinio subjekto veiklą, dorovinius santykius mikro ir makrolygmenyse*“ (Vasiljevienė, 2000, p. 70-71). Mokslininkė Vasiljevienė normatyvinę etiką išskirsto į etiketą, dorovinę pedagogiką, etikos kodeksus, normatyvines moralines sistemas (Vasiljevienė, 2000, p. 70-71). Lentelėje (žr. 1.1 lentelę) pateikiami organizacijų etikos apibrėžimai.

1.1 lentelė

Organizacijų etikos sąvokos

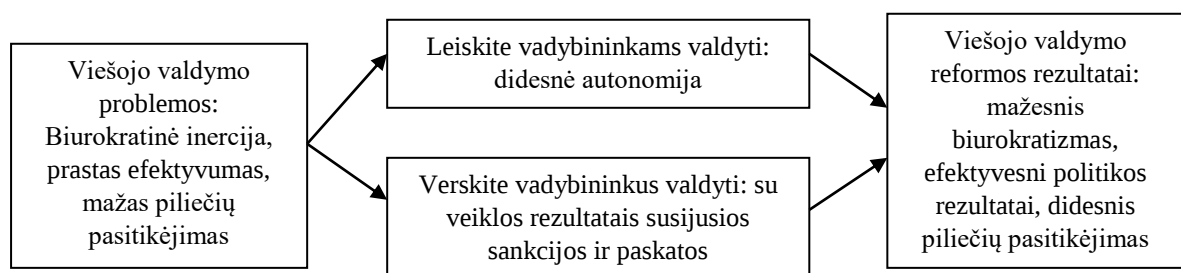
Autorius, metai	Sąvoka
Vasiljevienė, 2015	Organizacijų etika – bet kokių visuomenės struktūrinių funkcinų darinių organizaciniai tinklai, funkcinės sąveikos, vaidmenų rinkiniai, socialiai atsakingai tenkinantys tam tikrus visuomenės poreikius.
Vasiljevienė, 2015	Organizacijų etika – tai priemonės, kuriomis siekiama paveikti veiklos subjektų elgesį.
Trevino ir kt., 2006	Organizacijų etika – sisteminės (ne)etiško elgesio organizacijose studijos.
Vasiljevienė, 2015.	Organizacijų etika – vadybos sistemos, kurios ne tik tvarko ir reguliuoja skirtingas praktikos sritis, bet taip pat atveria erdvę naujų inovacijų plėtrai, kūrybiškumui, įvairumui.
Palidauskaitė, 2008.	Organizacijų etika - yra sąlygota organizacijos keliamų tikslų ir veiklos, taip pat istoriškai susiklosčiusių organizacijos elgesio, visuma.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Vasiljevienė, 2015; Trevino, 2006; Palidauskaitė, 2008.

Terminą „etika“ kildinant iš graikų kalbos, kur jis reiškia bendruomenės ir kilmės nustatytą vietą, ją apjungiančias tradicijas, nuostatas, elgesio ypatumus, mąstymą, galima pritaikyti

organizacijose ir išvesti terminą „organizacijų etika“ (Pučėtaitė, 2015, p. 24). Kadangi etika yra suprantama kaip „*specialiai, moraliai leistinų elgesio standartų rinkinys, sistema*“ (Pučėtaitė, 2015, p. 24), todėl organizacijų srityje, naujosios viešosios vadybos kontekste, ji reiškiasi kaip atsakingas ir adekvatus organizacijų ar profesijų narių elgesys kitų narių atžvilgiu. Anot Vasiljevienės organizacijų etika apibrėžiama kaip vadybos sistemos, kurios ne tik tvarko ir reguliuoja skirtingas praktikos sritis, bet taip pat atveria erdvę naujų inovacijų plėtrai, kūrybiškumui, įvairumui (Vasiljevienė, 2015). Be to, kalbant apie strateginį organizacijų valdymą organizacijoje, bendruomenėje, visuomenėje, etika atlieka kiekvieno individo moralaus, adekvataus elgesio skatinimo veiklą. Tai reiškia, kad organizacijų etika apibrėžia veiksmus kaip neigiamus ar teigiamus, taip formuodama visą organizacinę visuomenę. L. K. Trevino ir kt. (2006) organizacijų etiką apibrėžia kaip „*sistemines (ne)etiško elgesio organizacijose studijas*“. J. M. Lozano (2003) organizacijų etikos apibrėžimą išskaido į keturias viena kitą papildančias traktuotes: praktikos – kokios vertybės yra atrandamos organizacijos darbo praktikoje, dokumentuoto diskurso – kokios vertybės įvardijamos kaip svarbios organizacijai, proceso – kaip deklaruojamos vertybės diegiamos organizacijos praktikoje bei projekto – kaip organizacijų etikos praktikomis paskatinti inovacijas (Pučėtaitė, 2015). Individų elgesį bendruomenėse, organizacijose kuria jų narių ryšių ypatybės, vaidmenys ir jų subtilybės, tam tikros sąlygos, asmens motyvacija (Vasiljevienė, 2015).

Į naujosios viešosios vadybos teoriją įeina ne tik organizacijos etikos samprata, bet ir tam tikri bruožai, doktrinos principai, kuriais remiantis viešojo sektoriaus organizacijoje vyrauja naujosios viešosios vadybos modelis. Toliau pateikiami pagrindiniai naujosios viešosios vadybos doktrinos principai (žr. 1.1 pav.)



1.1 pav. Naujosios viešosios vadybos doktrinos principai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Nakrošis, 2011 remiantis Verhoest ir kt., 2004.

Pasak Nakrošiaus „*laikantis naujosios viešosios vadybos principų, turi būti sumažinta valdžios apimtis per privatizaciją bei privataus verslo įtraukimą į valdymą ir viešųjų paslaugų teikimą*“ (Nakrošius, 2011, p. 72). Reikia leisti valstybės tarnautojams, dar kitaip vadinamiems vadybininkams, savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus (autonomijos didinimas). Taip pat turi būti įdiegtos sankcijos arba paskatos priklausomai nuo veiklos rezultatų. Jeigu bus įgyvendinami šie

principai, tai mažės biurokratizmas, bus efektyvesni veiklos rezultatai bei piliečiai ims labiau pasitikėti viešojo sektoriaus institucijomis. Be principų yra svarbu žinoti ir naujosios viešosios vadybos bruožus (Guogis, Gudelis, 2003, p. 27-28 remiantis Osbornas, Gaebleris, 1992):

1. Katalitinė valdžia: vairavimas, o ne irklavimas;
2. Bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas;
3. Konkurencinė valdžia: sukuriama konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos;
4. Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis;
5. Valdžia, besiorientuojanti į rezultatus: siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas;
6. Valdžia, besiorientuojanti į klientus: siekiama tenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius;
7. Valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti;
8. Prevencinė valdžia: užuot taisius padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti;
9. Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo;
10. Į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais.

Visų šių, labai konkrečių bei tuo pačiu paprastų bruožų, laikymasis padės viešojo sektoriaus organizacijoms dirbti efektyviai, sąžiningai bei judėti link modernesnės valdymo sistemos.

Apibendrinant, galime daryti išvadą, kad organizacijos etikos sampratą, vartojant naujosios viešosios vadybos kontekste, sudaro šie etiniai aspektai – organizacijos narių koreliavimas tarpusavyje, prisitaikymas prie individualių pageidavimų, nuomonių. Individų elgseną organizacijose sukuria vaidmenys, vadybiniai procesai, tam tikros sąlygos, struktūriniai funkciniai ryšiai, asmens motyvacijos. Kalbant apie naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimą, tai laikantis visų šių principų organizacijos veikla taptų skaidresnė, veiksmingesnė bei būtų orientuota į rezultatus.

1.2. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos specifika

Viešajame sektoriuje kaip ir versle yra būdinga tam tikra etikos vadybos specifika. Šiandien akcentuojama tai, kad verslo etika yra įsiterpusi į vadybos plotmę, t.y., ji laikoma vadybos disciplina. Kaip tik dėl šios priežasties ir dėl to, jog etikos argumentai yra nagrinėtini, „*verslo etika negali būti laikoma skonio reikalu*“ (Vasiljevienė, Lewicka-Strzalecka, 2001, p. 48, remiantis Donaldson, 1969). Tai reiškia, kad tam tikras įprastas elgesio ypatybės būtina išnagrinėti iš naujo, nes svarbu atkreipti dėmesį į šių dienų elgesio normas. Tai būtina todėl, kad organizacijos veikia ne individualiai, o reflektuodamos visuomenės lūkesčius viešojo sektoriaus organizacijų klausimu.

Viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadyba yra apibrėžiama kaip organizacijų darbo struktūravimas, kad produktyvumas būtų keliamas, o pats darbo našumas ir kokybė gerinami (Žalimienė, 2006). Kitas autorius Pratchett teigia, jog organizacijų etikos vadyba reguliuoja valstybės tarnautojų ir viešųjų paslaugų organizavimo, valdymo būdų ir atsakomybės santykį (Pratchett, 1999). Toks apibūdinimas paaiškina viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos veiklos sritį bei specifiką. Į šią temą gilinamasi dėl keleto priežasčių.

Visų pirma, viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos specifiškumas nagrinėjamas giliau, nes šiandien socialinių paslaugų klientų poreikių įvairovė ir pagalbos tvarkantis šioje srityje reikalingumas vis didėja. Tokiu atveju atsiranda reikmė nagrinėti vadybos principus, pritaikyti juos gerinant klientų poreikių viešojo administravimo srityje patenkinimą. Ši iškilusi etikos vadybos poreikį plečiantis socialinių paslaugų rinkai teoriškai pagrindžia Žalimienė teigdama, jog paslaugų valstybinių teikėjų vietas palaipsniui užima nevyriausybinės organizacijos arba kitaip tariant, privatus sektorius (Žalimienė, 2006). Tokie pokyčiai reiškia, jog didėja konkurencija tarp šio sektoriaus ir viešojo, valstybiniam sektoriui tampa vis sunkiau verstis. Esant tokiai situacijai, krenta valstybinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybė ir adekvačiai didėja kritika dėl veiklos efektyvumo. Tuomet padidėja reorganizacijos pagal naujosios viešosios vadybos principą būtinybė. Valstybiniam sektoriui priklausanti įstaiga yra pertvarkoma siekiant sugrąžinti materialųjį ir gamybinį veiksmingumą.

Etikos vadybos pagrindinis specifiškas bruožas – koncentraciją į organizaciją. Šios vadybos rūšies pagrindinė užduotis – gilintis į visos organizacijos vertybių filosofiją, išgryninimą bei jos diegimą į vadovaujančiąsias bei valdančiąsias institucijas (Vasiljevienė, 2004). Tai reiškia, jog viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos pagrindinis akcentas yra organizacija, jos vertybių sistema ir plėtra. Vis dėlto išlieka ankstyvesnis reliktas, kalbant apie organizacijos atsižvelgimą į neigiamus veiksmus. Kai organizacijos vadyba veikia neefektyviai, nepajėgiai, darbuotojai ir kiti situaciją stebintys asmenys yra linkę sakyti, jog sėkmę viešojo sektoriaus institucijoje lemia žmogiškasis faktorius. Tai neadekvatus ir netinkamas požiūris, kurio rekomenduotina atsisakyti, siekiant, kad visuomenėje labiau plėstųsi etikos vadybos veiklos arsenalas. Be to, toks požiūris įrodo, jog darbuotojų profesinis elgesys koreliuoja su organizacijos sąranga bei ryšių tinklo glaudumu.

Kitas viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos specifikos aspektas yra gebėti valdyti asmenų veiksmus verslo srityje. Tai galima pagrįsti remiantis atliktais tyrimais, kurie teigia, jog etikos vadybos šakos, tokios kaip pozityvi, teigiama darbinė aplinka, organizacijos klimatas, kodeksų laikymasis, adekvatus vadovų elgesys labiau pozityviai veikia įmonės darbuotojų požiūrį į profesinę veiklą, o tai teigiamai lemia jų poelgius priimant vienokius ar kitokius sprendimus. Šis

aspektas yra veiksmingesnė priemonė nei „*asmeninės moralinės normos*“ (Vasiljevienė, Lewicka-Strzalecka, 2001, p. 49). Toks skirtumas susiformavo todėl, kad skiriasi jų daroma įtaka. Vadybinės normos veikia individą ir apibrėžia bei riboja darbuotojo asmens laisvę jam veikiant ne savo, o įmonės vardu. Tuo tarpu asmeninės normos veikia individą, kai jis dirba savo vardu ir reprezentuoja save. Iš to matome, jog asmeninėmis normomis atliekant įmonės veiklą vadovautis yra netinkama, nes taip būtų iškreipiama visa viešojo sektoriaus organizacijos veikla – ji netektų savo pamato, vizijos, misijos ir unikalumo.

Organizacijų etika kaip vadybos šaka svarbų vaidmenį atlieka ne tik viešajame, bet ir verslo sektoriuje. Laikantis etikos ir etinės atsakomybės principų verslo veikloje, numatomas aukštas teigiamas poveikis kaip ir viešajame sektoriuje: galimas aukštesnis visuomenės poreikių patenkinimas bei prekių ir paslaugų pardavimo apimčių pakėlimas (Marčinskas, Seiliūtė, 2008). Nors etikos atliekamas vaidmuo yra svarbus ir reikšmingas tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose, aptinkami esminiai organizacijų etikos skirtumai tarp sektorių, kuriuos iliustruoja 1.2 lentelė (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

Etikos skirtumai tarp viešojo sektoriaus ir verslo sektoriaus

Viešasis sektorius	Verslo sektorius
Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti atitinkamų viešojo sektoriaus institucijų ir organizacijų specialistai, nes viešojo sektoriaus tarnautojai yra renkami visuomenės ir turi tarnauti visuomenės labui.	Verslo įmonių vadovų visuomenė nerenka, todėl teoriškai negali ir reikalauti atsakomybės.
Socialinių problemų sprendimų patirties pakanka viešajam sektoriui ir jo personalui.	Net padarius prielaidą, jog socialines problemas turėtų spręsti verslo organizacijos, jų personalas neturi patirties, leidžiančios užsiimti socialinių problemų sprendimu.
Pakankamas atsiskaitymo visuomenei lygis.	Nepakankamas atsiskaitymo visuomenei lygis, nes verslininkai nėra išrinkti atstovauti visuomenės interesams.
Viešasis sektorius turi užtikrinti, kad būtų sukurta ne tik privati, bet ir viešoji vertė, kurią vartoja visa visuomenė.	Verslo sektorius užtikrina viešąją vertę daliai visuomenės.
Viešasis sektorius naudoja įvairesnius išteklius. Šiame sektoriuje sąvoka ištekliai talpina ne tik pinigus, bet ir galią.	Verslo sektorius apsiriboja piniginių išteklių naudojimu.
Viešasis sektorius naudoja įvairesnius gamybos pajėgumus, pavyzdžiui, tikslinių piliečių grupių įtaka.	Verslo sektorius gamybos pajėgumų nepapildo įvairesnėmis galimybėmis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Marčinskas, Seiliūtė, 2008.

Apibendrinant galima teigti, jog etikos vadyba prisiima atsakomybę už organizacijos vidinę ir išorinę struktūrą, darbuotojų veiksmus ir jų pobūdį. Vadyba koncentruojasi į organizaciją ir darbuotojų elgesį. Tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose organizacijų etikos vadybos vaidmuo turi aukštą poveikį, tačiau skiriasi priklausomai nuo to, kokiam sektoriuje ji yra pritaikoma.

1.3. Viešojo sektoriaus organizacijos etikos vadybos elementai

1.3.1. Etikos vadybos priemonės: kodeksai, įstatymai ir mokymai

Formaliai viešojo sektoriaus organizacijos turi etikos kodeksus, pagal kuriuos yra formuojama etiška, organizacijos narių, elgsena. Žiūrint aukštesniu lygmeniu virš etikos kodeksų atsiranda įstatymai, kurie nurodo pasekmes už tam tikro elgesio nesilaikymą, o tai ypač aktualu viešajame sektoriuje dirbantiems valstybės tarnautojams. Tam, kad būtų išvengiamas neetiškas elgesys, pravartu mokytis tinkamos elgsenos ir čia į pagalbą ateina mokymai. Visos šios priemonės viešojo sektoriaus organizacijoje bus veiksmingos tik tada, kai joms bus skiriamas tinkamas dėmesys ir į jas bus žiūrima, kaip į gaires, nurodančias tinkamą ir priimtina elgesį. Norint labiau įsigilinti į visas šias, jau minėtas, priemones, reikia suprasti jų skirtumus ir privalumus.

Ne mažai literatūros galima rasti apie etikos kodeksus, tačiau retas autorius pateikia etikos kodekso apibrėžimą. Pruskus remdamasis Huddleston ir Sandis nurodo, jog etikos kodeksai – tai „teiginiai apie draudžiamą elgesį, nurodymai darbuotojams laikytis aukštų moralinių standartų“ (Pruskus, 2002, p. 206). Kita tyrinėtoja Palidauskaitė etikos kodeksą apibūdina taip: „etikos kodeksas tai dokumentas, atspindintis asmeninės moralės reikalavimus, profesines vertybes bei teisinius draudimus atskirų profesijų atstovų ar organizacijų sprendimams bei veiklai ir tarnaujantis kaip tam tikras elgesio tipas“ (Palidauskaitė, 2003, p. 163). Galime teigti, kad etikos kodeksas tai visuomenėje priimtinių moralinių vertybių rinkinys, kuris nusako kaip reikėtų ir kaip nederėtų elgtis. Organizacijoje naudojamas etikos kodeksas apibrėžia jos „veiklos principus ir vertybes, kurios suteikia darbuotojų veiklai aiškumą bei kryptingumą ir orientuoja jų sprendimus bei veiksmus į tikslą – atsakingą veiklą, tenkinančią suinteresuotųjų šalių interesus“ (Pučėtaite, 2015, p. 27). Kodeksai, sukurti siekiant pagerinti etikos valdymą, apima platų etinių gairių pasirinkimą, kaip padaryti organizacijos elgesį estiškesnį. Konkrečiai viešajame sektoriuje kodeksai, kaip pozityvios etikos priemonės, tampa vis svarbesni ir dažnesni (Snellman, 2015). Etikos kodeksas gali būti skirtas ne tik organizacijai, bet ir platesnei auditorijai – visuomenei. Pasak Palidauskaitės kodeksai atspindi visuomenės, profesinės asociacijos ar organizacijos lūkesčius (Palidauskaitė, 2010). Toliau pateikiami skirtumai tarp etikos ir elgesio kodeksų (žr. 1.3.1 lentelę).

1.3.1 lentelė

Skirtumai tarp etikos ir elgesio kodeksų

Etikos kodeksas	Elgesio kodeksas
Etikos kodeksas – dokumentas, skirtas apibrėžti principines organizacijos elgesio nuostatas, nustatantis etikos reikalavimus visiems su organizacija susijusiems asmenims (administracijai, eiliniams darbuotojams, konsultantams, atstovams ir pan.).	Elgesio kodeksas – dokumentas, kuris skirtas aptarti organizacijos darbuotojų elgesį įvairiose situacijose (pvz.: kai darbuotojas gauna korupcinio pobūdžio pasiūlymą ar organizacijoje draudžiamos vertės dovaną, pastebi kolegą, piktnaudžiaujantį savo pareigomis ir pan.).
Inspiruoja	Reguliuoja
Bendro pobūdžio, abstraktūs teiginiai	Konkretūs teiginiai, primenantys taisykles
Nesiremiama teisės aktais	Remiamasi teisės aktais
Sankcijos neminimos	Įvardyta atsakomybė už pažeidimus
Administravimas nenumatytas	Nurodyta administruojanti institucija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Paliduskaitė, 2011, remiantis Bruce, 1996; antikorupcijos vadovas verslui, 2018

Kaip nurodyta lentelėje (žr. 1.3.1. lentelę) etikos kodeksas labiau patariamąjo pobūdžio. Nesivadovaujant jame išdėstytomis normomis negresia jokia atsakomybė, priešingai nei elgesio kodekse, kur aiškiai nurodyta atsakomybė. Etikos kodeksas yra bendro pobūdžio dokumentas, jame minima mažiau principų, jis taikomas visiems asmenims. Tuo tarpu elgesio kodeksas yra detalesnis, jame gvildenamos dovanų, interesų konfliktų ir kitos aktualios temos (Paliduskaitė, 2011). Apskritai, etikos ir elgesio kodeksų laikymasis yra nepriverstinis – niekas negali priversti asmens jam paklusti ir juo vadovautis, išskyrus tuos atvejus, kai dokumentas turi teisinio akto galią (Paliduskaitė, 2011). Prie jau minėtų elgesio ir etikos kodeksų galime priskirti ir darbuotojų veiklos etikos taisykles, kurios nustato bendrąją darbo tvarką. Etikos taisyklėse apibrėžiamas darbo ir poilsio laikas, atostogų tvarka, taip pat priėmimas ir atleidimas iš darbo. Etikos taisyklės leidžia išvengti nesusipratimų kylančių darbo vietoje dėl tam tikrų taisyklių nesilaikymo susijusiu su darbu. Su darbuotojų veiklos etikos taisyklėmis ne tik privalo būti susipažinę visi darbuotojai, bet ir privalo jų laikytis. Tai tarsi organizacijos viduje vyraujantis įstatymas, kurį ne valia pažeisti. Kalbant apie įstatymus, tai jie riboja viešojo sektoriaus darbuotojų elgesį ir padeda užtikrinti, kad bus tinkamai atstovaujama visuomenės interesams. Toliau pateikiami skirtumai tarp etikos kodekso ir įstatymo (žr. 1.3.1.1 lentelę).

1.3.1.1 lentelė

Skirtumai tarp etikos kodekso ir įstatymo

Etikos kodeksas	Įstatymas
Išryškina valstybės tarnautojų veiklos ypatumus, tačiau ne visi etikos kodeksai numato konkrečias sankcijas už jų pažeidimus ir ne visada yra numatytas jų įgyvendinimo mechanizmas.	Apibrėžia taisykles, kuriomis remdamiesi dirba valstybės tarnautojai, įstatymai yra griežtai vykdomi, už nusižengimus numatytos tam tikros sankcijos.

Veikia prevenciškai – siekia stabdyti korupciją, interesų nesutapimus, kitus netinkančius veiksmus.	Nurodo, kaip privalo elgtis valstybės tarnautojai, kad nebūtų nusižengta profesinės veiklos normoms.
Apibrėžia elgesį tarnybos ir ne tarnybos metu (elgesys viešajame gyvenime).	Reguliuoja elgesį tarnybos metu.
Pateikiamos viešų ir privačių interesų, interesų konflikto sąvokos, nedetalizuojant, koks turi būti valstybės tarnautojų elgesys atsidūrus psichologiškai dviprasmiškoje situacijoje.	Kalbant apie sąžiningumą ir padorumą, aiškiai apibrėžiama, jog valstybės tarnautojas privalo elgtis nepriekaištingai (nepriimti dovanų, išskirtinių lengvatų ir t.t.) ir būti objektyvus.
Numato tarnybinės veiklos etikos pagrindą.	Suteikia valstybinės tarnybos etikos pagrindą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis LR valstybės tarnybos įst. 3 str., 2019; Palidaukaitė, 2003, Palidaukaitė, 2010

Iš esmės įstatymai yra kone analogiški etikos kodeksams, nes tiek vieni, tiek kiti sukurti tam, kad būtų laikomasi moralinių standartų, kurie savo ruožtu veiktų ir koreguotų žmogaus elgesį. Vis dėlto tarp šių dviejų dokumentų egzistuoja pagrindinis skirtumas – įstatymai yra teisiniai dokumentai, reglamentuojantys valstybės tarnautojo profesinę veiklą atsižvelgiant į etikos reikalavimus. Tokie įstatymai lemia „*Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimą valstybinėje tarnyboje, moterų ir vyrų lygias galimybes*“ (Palidaukaitė, 2003, p. 83). Įstatymai gali reguliuoti, apdovanoti ir bausti. Jie yra tarsi taisyklės, kurių privalu laikytis, siekiant, kad profesinė veikla būtų susijusi su tam tikrais etiniais valstybės tarnautojų veiklos aspektais – numatytais principais, pareigomis, teisėmis bei atitiktų profesines normas. Tačiau neužtenka vadovautis tik įstatymais ar etikos kodeksais, reikia ir gilesnio suvokimo apie etišką elgesį. Tam reikia mokymų, kurie padėtų viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams išmokti tinkamai elgtis ir kad tas elgesys būtų suprantamas kaip norma.

Paprastai švietimas ir mokymas yra procesai ir patirtis, skirti suteikti žinių, supratimo ir įgūdžių. Tiksliau tariant, etikos švietimas ir mokymas dažnai siūlo pažintines programas priimant etiškus sprendimus. Etikos mokymo ir lavinimo tikslas yra užkirsti kelią neetiškam elgesiui, gerinant asmens moralinį supratimą ir moralinius sprendimus (tiek sąžiningumą, tiek jų laikymąsi), nes tai yra vidinės psichologinės gairės arba tikrojo etiško elgesio sąlyga (Prayote, 2016). Keturi pagrindiniai asmens organizacinės karjeros momentai yra laikomi svarbiausiais, norint tobulinti ir išlaikyti profesinę etinę elgseną (žr. 1.3.1.2 lentelę).

1.3.1.2 lentelė

Pagrindinės etinio švietimo ir mokymo nuostatos

Svarbiausios nuostatos	Etikos švietimas ir mokymas
Nuo pat pradžių	Norėdami žinoti apie profesinio gyvenimo etinius aspektus ir suprasti pagrindinių organizacijos vertybių bei principų prasmę kasdienėje praktikoje, valstybės tarnautojai turėtų būti geriausiai mokomi nuo pat organizacijos pradžios.
Netrukus po starto	Norint atsakyti konkrečių su darbu susijusių dilemų ir objektyviai

	susidurti su subjektyvia atsakomybe, o formalios – su neformalia praktika, valstybės tarnautojai turėtų būti mokomi netrukus po darbo pradžios.
Pereinant prie naujos etikos	Norėdami suvokti ir aptarti konkrečius etikos klausimus, savo padėties aspektus ir riziką, valstybės tarnautojai turėtų būti ugdomi ir mokomi pereinant į naują, etiniu požiūriu pažeidžiamą, poziciją.
Pereinant į lyderio pozicijas	Norėdami tapti etiškai kompetentingu vadovu ir gebėti realizuoti etišką vadovavimą, valstybės tarnautojai turėtų būti mokomi specialių lyderystės programų, pereidami į lyderio pozicijas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Prayote, 2016, remiantis Lawton, Rayner, Lasthuizen, 2013

Etikos mokymas pasitelkiamas siekiant užtikrinti etinių vertybių ir standartų suderinamumą ir priimtinumą psichologiniu aspektu konstruoja darbuotojų kompetencijas pritaikyti vertybes praktikoje. Kaip teigia Pučėtaitė, etikos mokymas ir kartu kitos organizacijų etikos priemonės stiprina individo sąmoningumą etiniu aspektu, daro poveikį jo moralinei savimonei ir motyvacijai bei formuoja ir tvirtina moralinę tapatybę: individas ima suvokti save kaip tam tikrų etinių normų besilaikančią būtybę (Pučėtaitė, 2015).

Apibendrinant galima teigti, jog visos priemonės, t.y. etikos kodeksai, įstatymai ir mokymai yra svarbūs, siekiant užtikrinti tarnautojų etišką elgesį ir kuriant skaidresnę organizaciją. Jų laikymasis padeda valstybės tarnautojams ne tik elgtis etiškai, bet ir priimti tinkamus etinius sprendimus. Vienos priemonės yra griežtesnės (įstatymai), jose nurodoma atsakomybė už tam tikrą elgesį, kitos – patariamąjį pobūdį (etikos kodeksai), kurie tarsi nuorodos į tinkamą elgesį. Trečia priemonė – mokymai, kuriuose dalyvaujant ugdomas tinkamas, valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų, elgesys, nustatomos etiškumo ribos. Mokymasis elgtis etiškai parodo, kad viešojo sektoriaus organizacijoje yra svarbi etika ir kad jos reikia lygiai tiek pat mokytis, kaip ir kitų dalykų. Visomis priemonėmis reikia vadovautis, norint pasiekti geriausią rezultatą etikos srityje.

1.3.2 Etikos vadybos struktūros organizacijoje: komitetai, komisijos ir jų funkcijos

Nors ir yra sukurta elgesio, etikos kodeksų, etikos įstatymų, to nepakanka siekiant užtikrinti etiškumą valstybės tarnyboje. Tam, jog tai įsigaliotų, šalyje būtinos institucijos, kurios, vadovaudamosi aukščiau išvardintais dokumentais, prižiūrėtų, reguliuotų ir būtų atsakingos už etišką valstybės tarnautojų profesinę veiklą. Tai pabrėžia ir Palidauskaitė teigdama, jog „*profesinės etikos normos ir vertybės dažnai taip ir liktų neįgyvendintos, jei nebūtų bandoma visais įmanomais būdais jų įtvirtinti, t. y. Institucionalizuoti*“ (Palidauskaitė, 2004, p. 55). Už etiško elgesio įdiegimo veiksmingumą yra atsakingi etikos komitetai, komisijos ir jų atstovai. Pažymėtina, kad etikos komisijos nėra savivaldybių administracijose, etinius klausimus sprendžia sudarytos darbo grupės. Elgesio, etikos kodeksai, įstatymai, etikos komitetai ir komisijos, konsultantai, advokatai, tarnautojai ir vadovai, teikiantys informaciją etikos klausimais ir kitos struktūros sudaro vientisą

etikos institucionalizavimo vienetą (Petuškienė, Glinskienė, 2008). Tam, kad būtų lengviau atskirti komisiją nuo komiteto lentelėje pateikiami esminiai skirtumai (žr. 1.3.2 lentelę).

1.3.2 lentelė

Etikos komisijos ir komiteto skirtumai

Etikos komisija	Etikos komitetas
Lietuvos Respublikos Seimo įsteigta ir jam atskaitinga kolegiali institucija, vykdanči valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų ir lobistų veiklos priežiūrą bei korupcijos prevenciją.	Formali žmonių grupė, paskirta konkrečioms etikos priežiūros organizacijoje užduotims atlikti. Sudaroma pačios institucijos iniciatyva.
Sudaroma iš 5 narių.	Sudaro apie 5 – 15 narių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Vasiljevienė, 2006, VTEK

Etikos kodeksuose apibrėžiama atskira, nepriklausoma institucija, kuri yra atsakinga už etikos kodekso reikalavimų laikymosi priežiūrą – tai yra komisija (taryba). Būtent tai ir yra pagrindinė etikos komisijos funkcija – rūpintis etikos kodeksų numatytų reikalavimų teisingu vykdymu. Taip pat etikos komisijos rūpinasi nusižengimais teisėtumui – tai įrodo apibrėžtas silogizmas, pateiktas Frederickson ir Ghere: teisėtumas priklauso nuo pareigų pasiskirstymo valstybėje; etikos nebuvimo suvokimas, būdingas „beveidžiams biurokratams“, kenkia teisėtumo buvimui; etikos reforma pasilieka sau atsakomybę už politinio teisėtumo atkūrimą (Frederickson, Ghere, 2013).

Kita etikos komisijos darbo funkcija – užfiksavus tam tikrus etinius pažeidimus, turi būti kreipiamasi į šią jau minėtą instituciją – etikos komisiją. Ši atlieka pažeidimo analizę ir įvertina jo problemiško lygį. Tuomet atsižvelgdama į atliktas išvadas, komisija imasi adekvačių veiksmų. Dėl šios priežasties yra susiformavusi klaidinga neigiama nuostata ir požiūris į etikos komisijas kaip į inkvizicinius veiksmus vykdančias institucijas (Palidauskaitė, 2004). Prie komisijų taip pat galime priskirti ir kitą labai svarbią komisiją, tai antikorupcinę komisiją. Jos pagrindinis tikslas savivaldybėse yra sudaryti palankias sąlygas įgyvendinti savivaldybės korupcijos prevencijos politiką. Kadangi negatyvios nuostatos į komisijas supriešintų su jų įvaizdžiu, svarbu akcentuoti tai, jog etikos tarybų ar komisijų funkcija yra atsakinga ne už nuobaudų, atliktus kodekso pažeidimus, išrašymą, bet profesinės veiklos produktyvumo kėlimą, pvz.: konsultavimas, patarimai ir t.t.

Etikos komitetas – tai dar viena institucijų tinklo dalis. Šis institucinis vienetas yra atsakingas už etinių problemų valstybės tarnautojų profesinėje veikloje sprendimą. Tai reiškia, kad tokie komitetai atlieka kasdieninę įstaigos praktinės veiklos iš etinės prizmės apžvalgą ir, remdamiesi atliktais vertinimais, teikia siūlymus, kuriuose atsispindėtų preliminarus planas. Juo remdamasi organizacija toliau siekia savo tikslų nepažeisdama etikos reikalavimų. Kaip išsireiškia Pruskus, toks komitetas „atlieka „socialinės sąžinės“ organizacijoje funkciją“ (Pruskus, 2002, p. 120). Taip

pat jis teigia, jog etikos komiteto pareigų imtis gali ir verslo etikos specialistas, kuris dar vadinamas etikos advokatu.

Taigi, etikos vadybos elementas yra struktūros – komitetai ir komisijos, kurios prižiūri, kad viešojo sektoriaus organizacijose būtų įgyvendinama etikos vadyba. Iš esmės etikos komisijos ir etikos komiteto funkcijos turi nemažai panašumų (konsultacijos etiniais klausimais, etiškumo profesinėje veikloje įgyvendinimas), tačiau pagrindinis aspektas, juos skiriantis kaip institucinius vienetus, yra tai, jog etikos komisija yra griežtesnė institucija atliekamų pareigų ir veiksmų, kurių imamasi priėjus tam tikrų išvadų, atžvilgiu.

1.3.3. Vadovo vaidmuo institucionalizuojant etikos vadybos priemones viešojo sektoriaus organizacijoje

Šiuolaikiniame pasaulyje griežtinant reikalavimus valstybės tarnautojams, jų elgesys tiriamas ir vertinamas vis kruopščiau ir kritiškiau. Dėl to visi viešojo sektoriaus organizacijų vadovai ir darbuotojai nuolatos turi kontroliuoti savo elgesį etikos aspektu. Atskirų organizacijos darbuotojų etiškas arba neetiškas elgesys yra tos organizacijos bendrosios kultūros išraiška. Todėl atskirų organizacijos darbuotojų ir visos organizacijos etinio ugdymo klausimai neturėtų būti palikti savieigai. Atsakomybę, diegiant etikos instrumentus, turėtų jausti organizacijos vadovai.

Tam, kad vadovai būtų kompetentingi etikos instrumentų diegimo klausimu, jiems svarbu suvokti, jog etikos taipogi reikia mokytis. Nemaža dalis vadovų, tiek eilinių darbuotojų, etikos mokymams neteikia didelės reikšmės. Jų nuomone, etikos išmokti neįmanoma, o ir nėra būtina, jei individas elgiasi etiškai ir adekvačiai. Kitaip tariant, tokius mokymus turi lankyti asmenys, kurių elgesys yra netinkamas ir neetiškas, o jie patys negeba kontroliuoti savo ydingų charakterio savybių (Palidauskaitė, 2004). Dėl šios priežasties Bonczek teigia, kad etikos mokymai yra svarbūs ir aktualūs visiems darbuotojams be išimties, tačiau vadovams jie išskirtinai reikšmingi ir būtini (Bonczek, 1998). Šis būtinumas pasireiškia tuo, jog po atliktų mokymų tinkamai įsisavinęs etikos principus, vadovas geba spręsti etines dilemas. Tai yra pirmasis žingsnis, kurį sėkmingai įveikęs vadovas gali imtis etikos instrumentų diegimo. Tai mokymuose įgytų žinių praktinis panaudojimas.

Sėkmingai išklauses etikos mokymų kursą ir imdamasis etikos instrumentų diegimo veiklos, viešojo sektoriaus organizacijos vadovas turi gebėjimų šioje srityje, todėl organizacija įgauna dar daugiau kompetentingumo tarp kitų organizacijų bei jų pačių atžvilgiu. Diegiant etikos instrumentus, svarbios ir vadovo charakterio ypatybės, jo vertybinės nuostatos. Kadangi etikos instrumentai reikalingi siekiant išnagrinėti šiuolaikines viešajame sektoriuje kylančias dilemas ir klausimus bei priimti adekvatų sprendimą, svarbu, kad vadovas būtų nusiteikęs palankiai, pozityviai ir pasiruošęs priimti bet kokius galimus rezultatus, t.y. tolerantiškas (Pruskus, 2002, p. 65). Esant

priešingam atvejui, organizacija įgauna neigiamą atspalvį ir netenka savo reikšmingumo visuomenėje, unikalumo. Organizacija neigiamą atspalvį gali įgauti ir tada, jei vadovas nėra lyderis. Kaip ir etikos mokymosi, taip ir lyderystės – reikia mokytis, nes ne visi iš prigimties gimsta lyderiais.

Šių laikų organizacijose reikalingas toks vadovas, kuris būtų lyderiu, vedliu ir pasekėju savo darbuotojams. Pasak Kurtkutės lyderis, tai asmuo vadovaujantis taip, kad juo patikėtų ir kiti (Kurtkutė, 2015, remiantis Ožerausku, 2012). Į šį apibūdinimą įeina ir vadovo rodomas elgesys, jei darbuotojai, laikantys savo vadovą lyderiu, matys kaip elgiasi vadovas, jie tą elgesį priims kaip tinkamą ir ims elgtis taip pat. Anot Toleikienės *„organizacijos vadovo elgesys – pavyzdys, formuojantis neoficialų elgesio tipą, traktuojamą organizacijoje kaip etiškai tinkamą. Etišką darbuotojų elgseną formuoja sėkmingai dirbantys, pripažinimo nusipelnę organizacijos vadovai, kurie veikia kaip sektini pavyzdžiai“* (Toleikienė 2019, p. 49, remiantis Fu, Deshpande, 2012).

Norint užtikrinti etišką darbo vietą, vadovas, ne tik įgyvendina aiškias, apibrėžtas etikos vadybos priemones, bet ir reguliuoja savo paties veiklą (Vasiljevienė, 2006, p. 243-244):

- Griežtai laikosi visų profesinės etikos normų bei reikalauja, kad ir kiti jų paisytų;
- Rūpinasi, kad visi organizacijos nariai susipažintų su etinėmis savo organizacijos normomis;
- Padeda sukurti saugią darbo aplinką ir rūpinasi, kad darbuotojai atvirai bei sąžiningai svarstytų svarbius veiklos klausimus;
- Visiems organizacijos nariams išplatina reikiamų organizacijos etikos normų kopijas arba pasirūpina, kad personalas žinotų, kur prireikus tų kopijų ieškoti;
- Organizacijoje reguliariai rengia praktinius užsiėmimus etikos klausimais, taip pat nagrinėja etines problemas, jau iškilusias ar dar galinčias iškilti organizacijoje;
- Skatina konstruktyviai ir nepriešiskai svarstyti etinius klausimus, motyvuoja visus organizacijos narius lankyti seminarus etikos klausimais;
- Sukurdami etikos infrastruktūrą atidžiai tikrina, o ne tiesiogiai „kišasi“ į personalo darbą, profesinį elgesį;
- Nustato „etiškai jautrias“ organizacijos vietas, identifikuoja problemas, įžvelgia, kurie nariai gali nepaisyti etinių standartų, ir dirba prevencinį darbą, siekdami užbėgti už akių potencialioms ateities problemoms.

Visi šie vadovo žingsniai užtikrina sėkmingą ir moraliai pagrįstą organizacijos valdymą. Vadovas turi prisiimti atsakomybę už tai, kad organizacijoje būtų tinkamai elgiamasi bei būtų laikomasi etikos principų. Įgyvendinant visus, jau minėtus žingsnius, organizacija tampa etiškai

atsakinga ir savo ruožtu užtikrinanti sėkmingą organizacijos narių etinį švietimą bei mokymą. Vadovų etiško sprendimų priėmimo sistema remiasi samprotavimais, remiantis teisių, teisingumo, naudingumo ir rūpestingumo principais. Tai reiškia, kad vadovaujančių sprendimų priėmėjai turi sugebėjimą pagrįsti etiško sprendimo principus. Deja, ne visi remiasi moraliniais principais priimdami etinius sprendimus (Waddock, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas, kuris diegia etikos instrumentus viešojo sektoriaus organizacijoje, turi būti išklausęs etikos mokymų kursą, kuris jam leidžia išmanyti etikos principus, gebėti spręsti etines dilemas. Šios žinios suteikia jam kompetentingumo, kuris savo ruožtu leidžia viešojo sektoriaus organizacijai tapti patrauklesnei dėl tinkamo etiškumo laikymosi. Taip pat vadovas turi tapti etiško elgesio pavyzdžiu, kuriuo sektų ir organizacijos nariai. Vadovas atsakingas už sėkmingą organizacijos etikos vadybos priemonių funkcionavimą, todėl ir etiniai klausimai turi būti priskirti jo kompetencijai.

1.3.4. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas

Norint pradėti kalbėti apie etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimą, visų pirma reikia išsiaiškinti ką tas funkcionalumas reiškia. Priklausomai nuo konteksto, funkcionalumas gali būti suprantamas skirtingai. Toliau pateikiama lentelė, kurioje apibrėžiamos funkcionalumo sąvokos (žr. 1.3.4 lentelę).

1.3.4 lentelė

Funkcionalumo sąvokos

Šaltinis, autorius	Sąvoka
The Web's Largest Resource for Definitions & Translations	Funkcionalumas – gebėjimas gerai tarnauti tikslui.
Lietuvių kalbos žodynas	Funkcionalumas - gerai atitinkantis savo paskirtį.
McNamara, Kirakowski, 2006.	Funkcionalumas – techninis klausimas susijęs su produktu, kurio tikslas atsakyti į klausimą: „ką daro produktas?“
SearchAppArchitecture	Funkcionalumas - suma ar bet kuris aspektas to, ką produktas, pavyzdžiui, programinė įranga ar skaičiavimo įrenginys, gali padaryti vartotojui.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Labai mažai kur galime rasti funkcionalumo apibrėžimą vartojamą vadybos kontekste. Dažnu atveju funkcionalumo samprata yra naudojama informacinėse technologijose. Sąvoka paaiškina kaip funkcionaliai vartoti tam tikrą produktą. Tačiau remiantis žodynais, galime teigti, kad vadyboje vartojama funkcionalumo sąvoka reiškia gerai atitinkantis savo tikslą, paskirtį.

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose darbo skyriuose, egzistuoja įvairios etikos vadybos priemonės, kurių kiekviena turi savo paskirtį ir funkciją. Iš visų jų dažniausiai praktinėje etikos srityje yra pritaikomi, remiantis Pučėtaitės atlikto tyrimo duomenimis (Pučėtaitė, 2007, p. 96), trys etikos vadybos priemonės: etinis auditas, etikos mokymas ir etikos kodeksas. Egzistuoja ir dar viena, Lietuvoje itin reikalinga, priemonė – tai etikos konsultantų pagalba. Tačiau šios priemonės paplitimas Lietuvoje yra žemiausias, nes Lietuva pasižymi šios srities specialistų stygiu.

Jei etikos vadybos priemonių sistema yra tinkamai pritaikyta, tai atliekant funkcionalumo vertinimą, pastebimi viešojo sektoriaus organizacijoje vykstantys teigiami pokyčiai: sąžiningai ir skaidriai priimami sprendimai. Šiandien egzistuojančiai organizacijai būdingas postmodernistinio pasaulio modelis, pagal kurį ir kuriasi šiuolaikinės organizacijos. Jos pasižymi tokiais bruožais kaip savikontrolė, savireguliacija, integralumas, organizacinis sąmoningumas, nuolatinio atsinaujinimo poreikis (Zautraitė, 2009, p. 64, remiantis Vasiljevienė, 2003, 2006; Palidauskaitė, 2004). Atsižvelgdami į pateiktas savybes matome, jog šiam ypatybių rinkiniui būdingas inovatyvumas, pozityvumas. Būtent toks bruožų kompleksas teigiama linkme vysto organizacijos ir viso sektoriaus veiklą, nes ji yra papildoma naujais sumanymais, idėjomis, kontroliuojama ir dėlto visi organizacijoje vykstantys procesai yra atliekami adekvačiai organizacijos idėjai. Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą, darbuotojai jaučia mažesnę spaudimą pakenkti jos standartams, kad būtų pasiekti tikslai. Jei darbuotojai pastebi netinkamą elgesį, jie yra labiau linkę apie tai pranešti, leisdami organizacijai anksti spręsti problemas, taupydami organizacijos laiką ir pinigus. Esmė: organizacija yra geriau apsaugota nuo netinkamo elgesio rizikos, kai jos kultūra yra etiška (Byrne, 2017). „<...> organizacijų etika įtvirtina orumo, autonomijos, pasitikėjimo vertybes praktikoje, ji padeda kurti atsakingai mąstančius, integralius (sąžiningus) darbuotojus ir vadovus, kurie geba įsipareigoti organizacijos tikslams ir visuomenės poreikiams, yra patikimi ir profesionalūs <...>“ (Pučėtaitė, 2015, p. 173). Jeigu organizacijoje tinkamai funkcionuoja etikos vadybos priemonės, tai organizacijoje vyrauja (Byrne, 2017):

1. **Funkcijos suvokimas** - Matuojama, kaip darbuotojai suvokia etikos funkcijos pastangų teikiant ryšius, mokymus ir palaikymą kokybę ir veiksmingumą
Ar jūsų pastangos pasiekia numatytą auditoriją?
2. **Neteisingo elgesio stebėjimas ir pranešimas apie jį** - Įvertinamas darbuotojų patogumas pranešti apie suvoktą netinkamą elgesį, tokio elgesio priežastis, galimos pranešimo kliūtys ir pasirinktas pranešimo būdas.

Negaudama supratimo apie kanalus, kuriais naudojasi darbuotojai, kaip organizacija žino, ar problemos kyla? Kitaip tariant, nemanykite, kad 30 skambučių per metus jūsų karštajai linijai reiškia, kad viskas gerai; daugiau nei 80 procentų darbuotojų paprastai sako, kad jų

vadovas yra jų pasirinktas ataskaitų teikimo kanalas. Ar jūsų bylų tvarkymo sistema leidžia lengvai atsakyti į šiuos klausimus? Jei ne, greičiausiai net neįsivaizduojate, kas iš tikrųjų vyksta jūsų organizacijos viduje. Ši kategorija taip pat matuoja darbuotojų baimę dėl keršto, o tai yra viena iš svarbiausių priežasčių, dėl kurių tradiciškai nekeliamas susirūpinimas (kartu su „nemaniau, kad organizacija dėl to ką nors padarys“.)

3. **Organizacinis teisingumas** - Įvertinamas darbuotojų požiūris į tai, ar organizacija už pažeidėjus atsakinga, ir supratimas apie drausmines priemones, kurių buvo imtasi.

Kritiškai svarbu įvertinti, kas, jūsų manymu, atsitinka, kai žmonės pažeidžia etikos normas. Ar yra vienas standartas paprastam darbuotojui, o kitas - „auksiniam vaikui“?

4. **Vadovo suvokimas** - Matuoja darbuotojų požiūrį į savo vadovo elgesį, komunikacijos efektyvumą ir patogumą artėjant susirūpinimui.

Vidutiniškai 80 procentų darbuotojų sako, kad etiškam vadovavimui svarbiausia yra jų vadovo elgesys. Kaip jūsų vadovai leidžia darbuotojams džiaugtis „beveik nesėkmėmis“ ar tiesioginėmis nesėkmėmis?

5. **Lyderystės suvokimas** - vertina darbuotojų požiūrį į vyresniųjų vadovų elgesį, vertybes ir bendravimą.

Ar darbuotojai mato spragą tarp to, kas yra elgesio kodekse ir vadovo elgesio?

6. **Kolegų ir aplinkos suvokimas** - Tai matuoja, kaip darbuotojai suvokia savo bendradarbių etinius prioritetus, organizacijos vertybes ir norą dalytis nuomonėmis.

Organizacijos gali veiksmingai nustatyti nepageidaujamą spaudimą ar galbūt neigiamą požiūrį. Tam reikia tyrimo, kurio metu surinkti duomenys bus puikus pirmas žingsnis į supratimą apie jūsų problemas ir „karštus taškus“. (Byrne, 2017)

Jei organizacija geba atsakyti į visus šiuos klausimus, tai reiškia, kad joje yra kokybiška organizacinė etinė kultūra, kurioje vyksta teigiami pokyčiai. Etikos vadybos priemonės, tokioje organizacijoje, funkcionuoja, joms skiriamas didelis dėmesys.

Analizuojant etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimą aptarsime vadovaudamiesi etikos kodekso pavyzdžiu. Etikos kodeksas, kaip jau buvo minėta, yra „*elgesio idealų, nurodinių ir draudimų deklaracija*“ (Vasiljevienė, 2003, p. 267). Kitaip tariant, tai priemonė, kuri garantuoja organizacijos pažangumą. Remiantis joje įvestais nuostatais atliekamos esminės etikos funkcijos organizacijoje: formuojamos ir įtvirtinamos kartinės organizacinės vertybės, vystomas kultūrinis lygmuo ir, galiausiai, organizacijoje kaip institutas įtvirtinamas pats etikos dalykas (Zautraitė, 2009, p. 65). Etikos kodekso buvimas ir jo laikymasis veda į sėkmę, kadangi ši priemonė nurodo ir reguliuoja veiklos organizacijoje aspektus. Labai svarbu, kad kodeksų standartai būtų realistiški ir moraliai priimtini, - tada jie iš tikrųjų moraliai įpareigoja organizacijos narius

rimtai žiūrėti į kodeksą ir jo laikytis (Vasiljevienė, 2006, p. 333). Tai reiškia, kad pasitelkiant etikos kodeksą aptariamais darbuotojų įsipareigojimais organizacijai, pabrėžiama bendrų tikslų siekimo, asmeninio įsitraukimo į veiklą, elgesio savireguliacijos atsakomybė organizacijos atžvilgiu ir daugybė kitų aspektų, lemiančių organizacijos sėkmingumą. „*Sėkmingai funkcionuojantis kodeksas visada pradedamas taikyti aukščiausiams organizacijos lygmenims, nes tik tada jis veiksmingas žemesniems*“ (Vasiljevienė, 2006, p. 334). Svarbu, kad organizacijos vadovai parodytų elgesio pavyzdį laikydamiesi etikos kodekso, o tai matydami darbuotojai pasektų tuo pavyzdžiu. Kita etikos kodekso veiksmingumo sąlyga – išorinių bei vidinių jo funkcionavimui būtinų sąlygų egzistavimas. „*T.y. etikos institucionalizavimą paspartina vyriausybės potvarkiai arba tarptautinio bendradarbiavimo sutartys dėl standartų*“ (Vasiljevienė, 2006, p. 336). Toliau yra pateikiama geriausia etikos kodekso funkcionalumo praktika (Barman, 2014):

- Pagrindinės etikos kodekso vertybės turi būti tokios kaip pasitikėjimas ir sąžiningumas;
- Išdalinkite visiems darbuotojams etikos kodekso kopijas;
- Raskite būdą, kaip konfidencialiai pranešti apie pažeidimus;
- Įtraukite etinius klausimus į organizacijos mokymo programas;
- Sudarykite valdybos komitetą, kuris stebėtų etikos kodekso veiksmingumą;
- Paskirkite asmenį, atsakingą už etikos kodekso įgyvendinimą;

Remiantis pateiktais požymiais galima atlikti etikos kodekso funkcionalumo vertinimą, kuris padės sužinoti ar funkcionuoja etikos kodeksas. Kalbant apie šią priemonę, egzistuoja ir minusai, iš kurių pats ryškiausias pasireiškia tarp pačios organizacijos darbuotojų. Kai kurių organizacijų darbuotojams niekada neteko girdėti, jog įstaigoje, kurioje jie dirba, egzistuoja toks dokumentas kaip elgesio kodeksas. Šis faktas yra didelė kliūtis siekiant aukštesnio organizacijos sėkmės lygio, kadangi patys darbuotojai nežinodami apie dokumento egzistavimą negali jo ir laikytis. Egzistuoja ir dar vienas negatyvus aspektas: kai kurie darbuotojai žino apie elgesio kodekso egzistavimą įmonėje, tačiau jį supranta kaip „*neformalų moralinių reikalavimų ir taisyklių rinkinį*“ (Zautraitė, 2009, p. 66). Todėl siekiant kelti elgesio kodekso kaip priemonės funkcionavimo efektyvumą būtina didinti informatyvumą apie šią priemonę.

Kita etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo instrumentas – etinis auditas: jo paskirtis – įvertinti etikos vadybos funkcionalumo lygį. Tai vykdoma matuojant požiūrį į darbuotojus, jų socialines garantijas, įvertinant garbingumo principą (jis nurodo, ar pagarbiai žiūrima į bet kurio darbuotojo teises), pasitenkinimo darbu aspektą ir kitus aspektus. Taip pat etiniu auditu tiriamos skirtingos organizacijos vadybos etikos sritys bei sistemų trūkumai, kuriuos lemia

tiesk personalo, tiesk pačios organizacijos faktoriai. Atliekant šiuos įvertinimus ir matavimus analizuojamas organizacijos funkcionalumas per tai, kaip iš etikos pusės yra išsidėsčiusios organizacinio proceso sudedamosios dalys, tokios kaip taisyklės, lyderystė skatinimo, atrankos sistemos ir kt. Taip pat etinis auditas nustato ir apibrėžia tuos organizacijos židinius, kuriuose užsimezga konfliktinės situacijos ir kyla etinės problemos. Tai tarsi organizacijos struktūros diagnostika, kurią įvykdžius galima sėkmingai kurti etinių sprendimų priėmimų struktūras. Šiuo ruožtu adekvačiai priimtas sprendimas padeda išvengti manipuliacijų organizacijoje bei plėtoti organizacijos skaidrumą, integralumą, informacijos prieinamumą. Todėl aukštu funkcionalumo lygiu etinis auditas kaip priemonė pasižymi tuomet, kai ja pasinaudojus organizacija savo savybių rinkinį papildo tokiais bruožais kaip sąžiningumas, atsakingumas, integralumas ir kt.

Apibendrinant galime teigti, kad etikos vadybos priemonių funkcionalumas atskleidžiamas per etikos vadybos priemonių gebėjimą gerai atitikti savo paskirtį, o etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas leidžia sužinoti ar jos veikia. Funkcionalumo vertinimas svarbus tuo, kad organizacija įsivertinusi etikos vadybos priemones naudojamas organizacijoje, sužinos šių priemonių trūkumus, silpnąsias vietas, kurias, imantis tam tikrų veiksmų, gebės panaikinti.

1.4. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos vadybos tyrimai Lietuvoje ir užsienyje

Viešojo sektoriaus organizacijų etikos tyrimų imtasi siekiant išanalizuoti ir atskleisti etinę padėtį viešojo sektoriaus organizacijose: koks yra visuomenės ir pačių valstybės tarnautojų požiūris į etines vertybes, kokia yra etinių dilemų egzistavimo situacija ir t.t. Atlikus etinius tyrimus galima, remiantis gautais rezultatais, rūpintis įvairių viešojo sektoriaus organizacijų sričių gerinimu. Toliau bus pateikiami Lietuvos (Navickienė, 2018; Toleikienė, 2019; Vitkauskas, Junevičius, 2018) ir užsienio (Saeed, Ali, 2019; Laszlo, 2008; Lamb, 2011; Bouckaert, 2012; Marozzi, 2015; Oomsels ir kt., 2019; Høglund ir kt., 2019; Komljenovic, 2019; Persson ir kt., 2017) šalių tyrimai, atlikti etikos vadybos srityje. Atlikti moksliniai tyrimai Lietuvoje apžvelgti siekiant identifikuoti etikos vadybos priemonių funkcionalumo svarbą.

Vienas iš atliktų tyrimų Lietuvoje buvo skirtas įvertinti teisėjų parengimo pobūdį vertybių diegimui viešajame sektoriuje (Navickienė, 2018, p. 646). Vertybių integralumas šiandien laikomas reikšmingu procesu skirtingo pobūdžio veiklose. Vertybiškumas profesinėje veikloje prasideda nuo etikos kodekso laikymosi: jei laikomasi etikos normų tam tikroje organizacijoje, vertybinės normos yra išpildomos, o veikla organizacijoje skaidri. Kad ir kaip būtų gaila, etika viešojo sektoriaus kontekste pasireiškia toli gražu ne kaip pagrindinė veiklos ašis, o tai reiškia, kad ne tik etika, bet ir etikos priemonės nefunkcionuoja. Etikos normos laikomos tik privalomais įgyvendinti formalumais, o etikos priemonių įterpimas į viešąsias profesines sritis suvokiamas kaip tam tikrų funkcijų

vykdomas, kuris atliepia etikos vadybos strategijai (Toleikienė, 2019). Taigi, tokia nuomonė byloja, kad etikos normos, kurių pagrindas yra vertybinės nuostatos, tampa sunkiai įgyvendinamos – tai tarsi fonas visame viešojo sektoriaus profesiniame lygmenyje. Kalbant apie politinę sferą, čia etika laikytina individo moralės klausimu, o moralė – vertybių pajautos atspindys. Todėl formuojant valstybės tarnautojo etiško elgesio nuostatas pasigendama profesionalaus etikos išmanymo. Tai yra kone svarbiausia priežastis, kodėl viešojo sektoriaus organizacijų etikos tyrimai yra atliekami bei skiriama jiems laiko, dėmesio. Tikimasi, jog indėlis į tyrimus bus veiksminga priemonė keliant vertybiškumo lygį šio sektoriaus organizacijose. Panašūs tyrimai: „Autentiškos lyderystės ir auditorijos valdymo ryšys valstybiniame ir privačiame sektoriuose“ (Saeed, Ali, 2019); Tvari vertė: kaip pirmaujančios pasaulio įmonės klesti atlikdamos gerus darbus (Laszlo, 2008), „Socialinės vertybės ir suaugusiųjų mokymas“ (Lamb, 2011) ir kt.

Kitas Lietuvoje atliktas tyrimas – „Visuomenės pasitikėjimas valstybės tarnybos įstaigomis ir tarnautojais Lietuvoje: reprezentatyvios šalies gyventojų apklausos rezultatai“ (Novelskaitė, Pučėtaitė, 2018). Tyrimas skirtas atskleisti žmonių pasitikėjimo valstybės tarnautojais lygiui. Pasitikėjimą lemia tai, kaip etiškai elgiasi valstybės tarnautojai. Jei etikos vadybos priemonės funkcionuoja, pvz. mokymai, kurių metu valstybės tarnautojai mokosi kaip etiškai spręsti problemas, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, tai gyventojai, valstybės tarnautojais, pasitikės labiau, nes su jais bus elgiama tinkamai. Tyrime pasitikėjimo tema yra aktuali todėl, kad būtent šis faktorius yra vienas pagrindinių ir esminių, kalbant apie gerą gyvenimą. Jei valstybės tarnautojais yra visiškai pasitikima, o šie nepiktnaudžiauja sulaukiamu besąlygišku pasitikėjimu, valstybės viešoji politika klesti tiek iš ekonominės, tiek iš socialinės pusės, nes gerėja valstybės tarnautojų darbo kokybė. Paminint krizių kontekstą, galima teigti tai, kad politinį ir socialinį visuomenės stabilumą lemia aukštas visuomenės pasitikėjimo valdžia lygis. (Bouckaert, 2012, p. 91–115, Marozzi, 2015, p. 879–895). Todėl remiantis tuo, kas buvo paminėta, galima teigti, jog pasitikėjimas yra ne tik viešojo sektoriaus organizacijų vertybė, bet ir tikslas.

Tyrimai pasitikėjimo valstybės tarnyba tema nėra naujas reiškinys tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Kaip teigia Novelskaitė ir Pučėtaitė (2018), šis tyrimo objektas nagrinėjamas atliekant Europos vertybių tyrimą, Europos socialinį tyrimą, Tarptautinėje socialinio tyrimo programoje ir kituose tyrimuose (Novelskaitė ir Pučėtaitė, 2018, p. 128). Pasitikėjimo viešajame sektoriuje temą, tik kiek kitu aspektu, nagrinėjo autoriai Oomsels, Callens, Vanschoenwinkel ir Bouckaert (2019). Šiuo straipsniu siekiama ištirti funkcinius ir asocialius tarporganizacinio pasitikėjimo ir nepasitikėjimo vaidmenis viešajame sektoriuje. Atlikto tyrimo metu sukurtas koncepcinis pagrindas ir analizuojami kokybiniai interviu su pagrindiniais informatoriais Flandrijos vykdomosios valdžios ir teismų viešojo sektoriaus organizacijose. Rezultatai rodo, kad

„pasitikėjimas kaip taisyklė“ ir „nepasitikėjimas kaip pagrįsta išimtis“ yra veiksmingi tarporganizacinei sąveikai, o „pasitikėjimas kaip dogma“ arba „nepasitikėjimas kaip taisyklė“ sukelia tarporganizacinės sąveikos disfunkcijas. Kaip teigia Oomsels ir kt. (2019, p. 516), šis tyrimas reikšmingas tuo, kad pateikdamas empirinius įrodymus nuginčija „teigiamą šališkumą“ dėl pasitikėjimo esamais tyrimais ir siūlo labiau subalansuotą požiūrį į tarporganizacinio pasitikėjimo ir nepasitikėjimo vaidmenis. Taip pat pasitikėjimas viešajame sektoriuje kaip tyrimo objektas pasireiškia tyrimuose, kuriuose, pvz.: siekiama ištirti pasitikėjimo tipų įtaką viešajame sektoriuje (Hoglund, Martensson, Safari, 2019), išnagrinėti privačių įmonių pasitikėjimo stiprinimo strategijas norint patekti į viešąjį sektorių (Komljenovic, 2019), atskleisti socialinio pasitikėjimo, nepriklausomo administravimo ir viešojo pasitikėjimo ES krizių valdymo institucijose pasireiškimo lygį (Persson, Parker, Widmalm, 2017).

Dar vienas Lietuvoje atliktas tyrimas, kurį panagrinėsiu plačiau, tai Vitkausko ir Junevičiaus 2018 m. atliktas tyrimas: „Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo vykdymo priežiūra ir kontrolė: probleminiai aspektai“, kuris yra skirtas atskleisti viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo vykdymo priežiūros ir kontrolės problemai (Vitkauskas, Junevičius, 2018, p. 141). Dėl šios priežasties stengiamasi skirti laiko, dėmesio ir lėšų atitinkamiems tyrimams, kurie leistų atrasti problemos kilmę, esmę bei galimus sprendimo būdus. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti *„interesų konfliktą stabdančių valstybės tarnautojo etikos principų teisinio reglamentavimo ir Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo laikymosi priežiūrą kontroliuojančių institucijų veiklos efektyvumą“* (Vitkauskas, Junevičius, 2018, p. 141). Darbe pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai, kurie reprezentuoja institucijų, besirūpinančių už Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo nuostatų vykdymo kontrolę bei veiklos pobūdį funkcionalumo kontekste. Tyrimas leidžia išsiaiškinti, ką būtina keisti minėtoje srityje siekiant aukštesnių jos veiklos efektyvumo bei moralės kokybės.

Atliktų mokslinių tyrimų apžvalga atskleidė, kad etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo kontekste analizuojami šie veiksniai: viešųjų privačių interesų derinimo priemonių veiksmingumas, pasitikėjimas institucijomis, vertybių diegimui viešajame sektoriuje ir t.t. Minėtuose tyrimuose dėmesys skiriamas socialinėms vertybėms, vertybių diegimui viešajame sektoriuje, pasitikėjimui valstybės tarnautojais ir pan. Neaptinkama tyrimų atliktų siekiant atlikti etikos vadybos funkcionalumo vertinimą savivaldybės administracijoje.

II. TYRIMO „ETIKOS VADYBOS PRIEMONIŲ FUNKCIONALUMO VERTINIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS“ METODIKA

2.1. Bendroji tyrimo logika ir organizavimas

Bakalauro darbe buvo pasirinktas kiekybinis etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo tyrimas. Pasak Valackienės ir Mikėnės (2008) *„Kiekybiniu tyrimu galima apibrėžti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais“* (Valackienė, Mikėnė, 2008, p. 35). Anot Kardelio (2007) kiekybinį tyrimą galima suprasti kaip *„struktūrizuotą, besiremiantį iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, (kuria siekiama patvirtinti) tyrimą, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims – skaičiams sutvarkyti“* (Kardelis, 2007, p. 276). Siekiant išsiaiškinti etikos priemonių funkcionalumą Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje bus pasitelktas apklausos metodas.

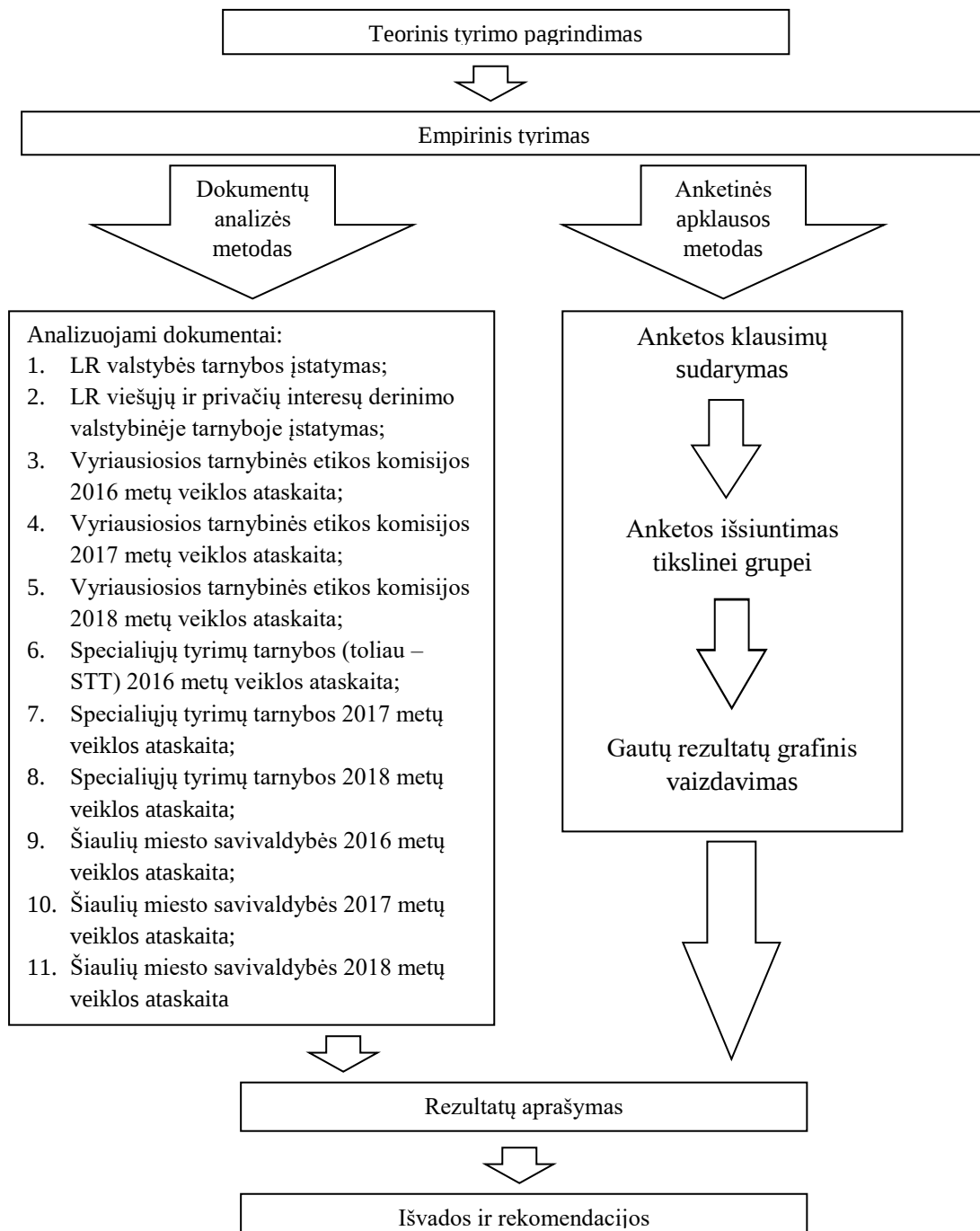
Taip pat darbe bus atliekama kokybinė dokumentų turinio analizė, kuria bus ieškoma įvairių etikos vadybos priemonių elementų. Anot Kardelio (2016) *„Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu ir duomenų indukcinė analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų.“* (Kardelis, 2016, p. 328). *„Kokybiniam požiūriui būdingas siekimas suprasti, kaip individai suvokia ir aiškina pasaulį, kaip individualiai kuriamos prasmės lemia jų elgseną, kaip paaiškinti reiškinių arba santykių prasmę bei turinį“* (Paunksnienė, Banytė, 2013, p. 263).

Skirtingi tyrimo metodai leidžia kompleksčiau pažvelgti į tyrimo problemą. Kaip teigia Creswell (2007) *„Mišraus tyrimo tyrimai yra tyrimo atlikimo metodika, apimanti kiekybinių ir kokybinių tyrimų surinkimą, analizę ir integravimą į vieną tyrimą arba išilginę tyrimo programą“* (Creswell, 2007, p. 9). Mišraus tyrimo metodas turi keletą privalumų (Wisdom, Creswell, 2013):

- Palyginami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys. Mišrūs tyrimo metodai yra ypač naudingi norint suprasti prieštaravimus tarp kiekybinių rezultatų ir kokybinių išvadų.
- Atspindi dalyvių požiūrį. Mišrios metodikos suteikia balso tyrimo dalyviams ir užtikrina, kad tyrimo išvados būtų pagrįstos dalyvių patirtimi.
- Skatina mokslinę sąveiką. Tokie tyrimai suteikia daug galimybių tarp dalykiniams komandos tyrimams, skatindami kiekybinių, kokybinių ir mišrių metodų tyrinėtojų sąveiką.
- Suteikia metodinį lankstumą. Mišrios metodikos yra labai lanksčios ir pritaikomos prie daugelio tyrimų, tokių kaip stebėjimo ir atsitiktinių imčių tyrimai, siekiant išsiaiškinti daugiau informacijos, nei galima gauti tik atliekant kiekybinius tyrimus.

- Kaupia išsamius duomenis. Mišrūs tyrimo metodai atspindi tai, kaip individai natūraliai renka informaciją - integruodami kiekybinius ir kokybinius duomenis.

Tyrimo dizainas, pasak Novelskaitės (2012), tai tam tikras planas sudaromas tyrimui atlikti, kuris atsako į klausimus: kas, kodėl ir kaip bus tirama. Kadangi tyrimo dizainas parengiamas tam, kad būtų lengviau parengti tyrimą, viskas yra suplanuojama nuo pat pradžios iki pabaigos. Tyrimo dizainas pateikiamas 2.1 paveiksle (žr. 2.1 pav.).



2.1 pav. Tyrimo dizainas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Buvo atliekamas kokybinis ir kiekybinis empirinis tyrimas. Kokybiniui tyrimui priskiriama dokumentų turinio analizė, o kiekybiniui – anketinė apklausa. Dokumentų turinio analizės metodu buvo išanalizuoti nacionalinio ir institucinio lygmens dokumentai (iš viso 11). Kiekvienam dokumentui buvo iškelti kriterijai, kuriais remiantis ir buvo atlikta dokumentų analizė. Anketinei apklausai atlikti buvo suformuluoti tokie klausimai, kurie padėtų išsiaiškinti etikos vadybos priemonių funkcionalumą Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Suformulavus klausimus jie buvo išsiųsti tikslinei grupei – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojams, o gauti atsakymai buvo pavaizduoti grafiškai. Atlikus tiek dokumentų turinio analizę, tiek anketinę apklausą buvo aprašyti rezultatai bei pateiktos išvados ir rekomendacijos.

2.1.1. Dokumentų turinio analizės metodika

„Dokumentų analizės metodas – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai“ (Tidikis, 2003, p. 488).

Dokumentų analizės metodas naudojamas tada, kai norima sistemingai įvertinti turinį, pagal iš anksto nusistatytus vertinimo kriterijus (Bryman, 2012, p. 289). Be to, dokumentų analizės metodas leidžia gauti pakankamą kiekį rezultatų, kurie pasižymi tikslumu, patikimumu ir išsamumu. Pasak Pare, Trudel ir kt. (2015) literatūros apžvalgos yra būtinos siekiant a) Nustatyti, kas buvo parašyta ta tema; b) Nustatyti, koku mastu konkrečių tyrimų sritis atskleidžia aiškinamas tendencijas ar modelius; c) Empirinių išvadų, susijusių su siauru tyrimo klausimu, apibendrinimas įrodymais grįsta praktika; d) Naujų sistemų ir teorijų generavimas; e) Temų ar klausimų, kuriuos reikia ištirti, nustatymas.

Siekiant identifikuoti etikos vadybos priemones organizacijoje tyrimas apėmė keleto lygmenų dokumentų (nacionalinio ir organizacinio) turinio analizę, ieškant įvairių etikos vadybos elementų apibūdinimų ir taikomumo identifikavimo. Kiekvienas analizuojamas dokumentas turėjo atsakyti į tam tikrus klausimus, kuriais remiantis ir buvo sudaryti kriterijai (žr. 2.1.1 lentelę).

2.1.1 lentelė

Dokumentų turinio analizės vertinimo kriterijai

Dokumento pavadinimas	Dokumentų analizės klausimai
Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas; Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas.	Kokios etikos vadybos priemonės yra įtvirtintos įstatyme?
Vyriausiosios tarnybinės etikos (toliau – VTEK) 2016 metų veiklos ataskaita; VTEK 2017 metų veiklos ataskaita; VTEK 2018 metų veiklos ataskaita.	Kiek gautų arba pateiktų prašymų dėl kandidatų į valstybės tarnybą? Ar vyko etikos mokymai, švietimas? Ar buvo elgesio, privačių interesų deklaravimo nusižengimų?

Specialiųjų tyrimų tarnybos (toliau – STT) 2016 metų veiklos ataskaita; STT 2017 metų veiklos ataskaita; STT 2018 metų veiklos ataskaita.	Kiek buvo pateikta informacijos apie asmenį? Kiek dokumentų buvo įvertinta antikorupcinio požiūriu? Ar vyko etikos mokymai, švietimas?
Šiaulių miesto savivaldybės 2016 metų veiklos ataskaita; Šiaulių miesto savivaldybės 2017 metų veiklos ataskaita; Šiaulių miesto savivaldybės 2018 metų veiklos ataskaita.	Kokios etikos vadybos struktūros veikia savivaldybėje? Ar vyko etikos mokymai, švietimas? Kiek įvyko tarnybinių nusižengimų tyrimų?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dokumentų turinio analizės tyrimui atlikti, atskleidžiant etikos vadybos priemonių veikimo efektyvumo ir įgyvendinimo sąlygas, buvo išanalizuota 11 dokumentų, iš kurių dveji įstatymai - LR valstybės tarnybos ir LR vietos savivaldos. Tai vieni iš pagrindinių įstatymų, kuriais „savo darbe, remiasi valstybės tarnautojai. Juose yra apibrėžtos etikos vadybos priemonės ir tų priemonių taikymas. Pasirinktuose įstatymuose buvo siekiama atrasti kokios etikos vadybos priemonės juose yra įtvirtintos. Toliau buvo analizuojamos nacionalinio lygmens institucijų veiklos ataskaitos, prie kurių priskiriamos VTEK ir STT 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitos. VTEK veiklos ataskaitų analizės atlikimui buvo suformuoti tokie kriterijai, kaip: gauti arba pateikti prašymai dėl kandidatų į valstybės tarnybą; etikos mokymai, švietimas. Taip pat buvo išskirti dar porą kriterijų, kurie buvo analizuojami VTEK ataskaitose, tai: elgesio nusižengimai; privačių interesų deklaravimas. Pastarieji buvo analizuojami atskirai, nes buvo priskirti prie pasekmių. STT veiklos analizės kriterijai: informacijos apie asmenis pateikimas; dokumentų vertinimas antikorupcinio požiūriu; etikos mokymai, švietimas. Be nacionalinio lygmens dokumentų analizės darbe taip pat buvo analizuojamas ir institucinis lygmuo prie kurio yra priskiriamos Šiaulių miesto savivaldybės, 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitos. Jose buvo siekiama atrasti etikos vadybos priemonių įgyvendinimo metodus. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos veiklos analizei atlikti, išskirti šie kriterijai: antikorupcinė komisija; etikos mokymai, švietimas. Taip pat atskirai buvo išanalizuoti tarnybinių nusižengimų tyrimai. Kiekvienam dokumentui buvo suformuoti kriterijai, pagal kuriuos ir buvo vertinama informacija pateikta dokumentuose.

Dokumentų patikimumas. Dokumentų turinio analizės metodas reikalauja laikytis tam tikrų taisyklių. Anot Bowen (2009) reikia nustatyti dokumentų autentiškumą, patikimumą, šaltinių liudijamą faktų aiškumą, suprantamumą. Taip pat svarbus įvertinti gautus rezultatus (Bowen, 2009). Dokumentas laikomas užbaigtas ir patikimas, kai jame yra data; asmenys, dalyvavę sudarant dokumentą; dokumento sudarymo pagrindas ir nuorodos apie dokumento sąsajas su kitais dokumentais, kurie yra toje pačioje dokumentų visumoje (Petravičiūtė, 2004).

Analizuotų įstatymų (LR valstybės tarnybos ir LR vietos savivaldos) patikimumą patvirtina Teisėkūros pagrindų įstatyme (2012-09-18, Nr. XI-2220) įtvirtintos nuostatos, kurios reglamentuoja dokumentų sudarymą:

1. Teisės aktą priimančio subjekto pavadinimas;
2. Teisės akto rūšies pavadinimas;
3. Teisės akto pavadinimas (antraštė);
4. Teisės akto priėmimo data, numeris, vieta;
5. Teisės akto tekstas;
6. Teisės aktą pasirašančio subjekto pareigos, vardas (vardai), pavardė (pavardės).

Analizuotų veiklos ataskaitų (VTEK, STT, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos) patikimumą patvirtina dokumento registracijos numeris; dokumento sudarymo procese dalyvavusių asmenų pavardžių nurodymas ir patvirtinimas parašu.

Dokumentų turinio analizės organizavimas. Dokumentų turinio analizė buvo pradėta 2019 metų sausio mėnesio viduryje ir baigta gruodžio mėnesio viduryje. Tyrimo pradžioje kiekvienam analizuojamam dokumentui buvo iškelti kriterijai, kuriais remiantis vyko visa dokumentų turinio analizė. Iš pradžių buvo išanalizuoti įstatymai (LR valstybės tarnybos ir LR vietos savivaldos), paskui nacionalinio lygmens institucijų (VTEK, STT) ir galiausiai institucinio lygmens Šiaulių miesto savivaldybės administracijos veiklos ataskaitos. Tuo pat metu buvo vykdoma ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų anketinė apklausa.

2.1.2. Anketinės apklausos tyrimo metodika

„Apklausa – duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose“ (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 10).

Apklausa, iš kitų duomenų rinkimo būdų, išsiskiria klausimų uždavimo būdu: apklausos priemonė yra klausimynas, kurį sudaro iš anksto suformuluoti bei aiškia, nekintama tvarka pateikti klausimai (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 12). Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) klausimynas pasižymi tam tikra struktūra, forma bei klausimų formavimo taisyklėmis. Klausimyno klausimai užduodami žmonėms, kurie yra specialiai atrinkti kaip tyrimo temai aktuali tikslinė grupė (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 12). Anot Kardelio (2007) apklausa gali būti laikoma komunikacijos procesu, apimančiu pagrindinius aspektus:

1. Asmuo atliekantis apklausą yra laikomas apklausėju;
2. Apklausoje dalyvaujantys žmonės laikomi respondentais. Jie, tyrimo temai, atrenkami kaip aktuali tikslinė grupė, kuri yra ribojama tam tikromis taisyklėmis;

3. Apklausiai atlikti yra naudojamos standartizuotos metodikos;
4. Apklauskos atliekamos įvairiomis sąlygomis, kurios turi įtakos apklausos eigai bei rezultatams;
5. Apklausa yra laikoma vienpuse komunikacija, kurią valdo apklausėjas.

Anketinės apklausos rezultatams apdoroti buvo naudojama SPSS ir Windows Microsoft Excel programinės įrangos. Taip pat buvo naudojami pagrindiniai statistinių duomenų sisteminimo ir analizės metodai, tokie kaip koreliacinė analizė, grafinis duomenų vaizdavimas, imties duomenų charakteristikų skaičiavimas.

Tyrimo instrumentas. Anketinei apklausai atlikti buvo pasirinkta anoniminė anketa į kurią atsakius, asmuo lieka nežinomas. Respondentams buvo pateikti aštuoni uždari klausimai. Buvo naudojamos keturios Lakerto skalės, kuriose respondentams, reikėjo pasirinkti vieną atsakymą iš kelių galimų. Anketa sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje, norint atskleisti respondentų charakteristikas, pateikiami charakteristinio pobūdžio klausimai. O antroje dalyje pateikiami klausimai susiję su etikos vadybos priemonių funkcionalumu. Pastarosios dalies klausimus sudaro keturi blokai: etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas; vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime; etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas ir etikos vadybos priemonės: etinio švietimo formos (formalaus ir neformalaus švietimo) (žr. 2.1.2 lentelę).

2.1.2 lentelė

Anketos temos ir jų turinys

Tema	Turinys
Respondento charakteristika	Lytis, amžius, darbo stažas, pareigos
Etikos vadybos priemonių funkcionalumas	1 blokas. Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas
	2 blokas. Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime
	3 blokas. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas
	4 blokas. Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formos (formalaus ir neformalaus švietimo)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

1 bloko klausimai: etikos kodeksas; darbuotojų veiklos etikos taisyklės; antikorupcinė komisija ir etikos mokymai, švietimas. Šio bloko klausimai yra skirti sužinoti kuri etikos vadybos priemonė geriausiai sprendžia iškilusias problemas organizacijoje. Teorinėje dalyje (žr. 1.3.1 ir 1.3.2 poskyrius) buvo įvardijamos etikos vadybos priemonės ir kaip jos turi veikti. Taip pat,

įvadinėje bakalauro darbo dalyje buvo paminėta, jog darbe bus analizuojama tik savivaldybės administracija, tad etikos kodeksas, kuris apibrėžia Tarybos narių elgesį, anketoje yra paminėtas sąmoningai, norint sužinoti kiek patiems administracijos darbuotojams, jų pačių nuomone, jis yra svarbus apskritai sprendžiant problemas iškilusias darbe.

2 bloko klausimai: mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas (skyriuje, administracijoje) ir jų prevencijos priemones; mano tiesioginis vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis; mano tiesioginis vadovas skatina tarnautojus vykti į mokymus etikos temomis; mano tiesioginis vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio; mano tiesioginis vadovas mažai dėmesio skiria tarnautojų etiškai elgsenai. Klausimai skirti išsiaiškinti vadovo reikšmę etikos vadybos priemonių įgyvendinime. Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje (žr. 1.3.3 poskyrį) organizacijos vadovo požiūris į etikos formavimą yra labai svarbus. Vadovas turi būti ne tik etiško elgesio pavyzdys darbuotojams, bet ir asmuo, siekiantis, kad jo darbuotojai, organizacijoje, laikytųsi etiško elgesio vykdamy į įvairius mokymus, dalyvaudami seminaruose.

3 bloko klausimai: mūsų administracijos tarnautojai veiklos pradžioje su profesinės etikos standartais susipažįsta dalyvaudami „Įvadinuose mokymuose“; mūsų administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetiško elgesio rizikas; mūsų administracijos tarnautojai priimdami sprendimus vadovaujami veiklos etikos taisyklėmis; mūsų administracijos tarnautojai skatinami (motyvuojami) už etišką elgseną; mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms; mūsų administracijos veikloje veiklos etikos taisyklės dažnai pamiršamos; mūsų administracijos vadovai nedelsiant sprendžia gautus pranešimus apie tarnautojo neetišką elgesį; mūsų administracijoje mažai viešinami (ne) etiško tarnautojų elgesio atvejai; mūsų administracijos tarnautojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos (pvz.: žodinis įspėjimas, papeikimas ir kt.); mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus „karštąja“ telefono linija; mūsų administracijos tarnautojai griežtai laikosi viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimo nuostatų. Šiame bloke buvo formuoti ne klausimai, o teiginiai, skirti išsiaiškinti etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimui.

4 bloko klausimai: mūsų administracijos tarnautojai domisi etikos klausimais, dalyvaudami mokymuose; mūsų administracijos tarnautojams etinės mokymų žinios nėra reikšmingos praktinėje veikloje; mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose; mūsų administracijos tarnautojai dažnai etikos klausimus aptaria neformaliose diskusijose (pvz. korupcijos skandalus ir kt.); mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas etikos mokymuose padeda sumažinti neetiško elgesio rizikas; mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę

programą; mūsų administracijos tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis. Paskutinio bloko teiginiai skirti sužinoti etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formas (formalaus ir neformalaus švietimo).

Tyrimo administravimas. Anketinė apklausa buvo sudaryta elektroniniu būdu per internetinį tinklalapį www.apklausa.lt ir išsiųsta tikslinei grupei – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojams į elektroninius paštus. Taip pat platinant apklausą buvo prašyta pagalbos Šiaulių miesto savivaldybės administracijos aptarnavimo ir e. paslaugų poskyrio vedėjos D. Grigienės, kuri savo ruožtu dar kartą apklausą išsiuntinėjo administracijos darbuotojams į elektroninius paštus.

Tyrimo imtis. Tyrime pasirinkta apklausti ne jaunesnius nei 20 metų respondentus, dirbančius Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Toks amžius pasirinktas ne be reikalo, manoma, jog savivaldybėje įsidarbinti gali tik baigęs mokslus, turintis išsilavinimą asmuo. Todėl būtų ne logiška, jeigu savivaldybėje dirbtų jaunesnis nei 20 metų amžiaus darbuotojas.

Tyrimo imties dydis (n) apskaičiuotas, remiantis Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) pateikiama formule ($n = t^2 N p(1-p) / \Delta^2 N + t^2 p(1-p)$). Pasirinktos tokios kintamųjų reikšmės:

- N – populiacijos dydis. Remiantis Šiaulių miesto savivaldybės internetiniame tinklalapyje pateiktais duomenimis Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje dirba 242 darbuotojai. Taigi, $N = 242$.
- t – Stjudento koeficientas (patikimumo lygmuo). Pasirinktas patikimumo lygmuo 95 proc., todėl $t = 1,96$.
- p – numatomas pasiskirstymas. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), jei nėra žinoma p reikšmė, tai tariame, kad atsakymų pasiskirstymas yra 50 proc. ($p = 0,5$), tuomet $p(1-p)$ įgyja didžiausią reikšmę.
- Δ - paklaida. Pasirinktas ne didesnis, kaip 9 proc. ($\Delta = 0,09$) paklaidos dydis.

Anketiniame tyrime sudalyvavo 80 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų (iš 242). Buvo pasirinktas ne didesnis, kaip 9 proc. paklaidos dydis esant 95 proc. patikimumo lygmeniui.

Tyrimo patikimumas. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), norint gauti kuo tikslesnius atsakymus, anketinėje apklausoje reikia formuluoti klausimus taip, kad jie būtų validūs ir patikimi. Patikimi klausimai leidžia gauti panašius duomenis panašiose situacijose: „<...> konkretus respondentas, kurio nuomonė nepasikeitė, turi pateikti tokį patį atsakymą į tą patį klausimą apklausoje, vykstančiose skirtingu laiku; atitinkamai, du respondentai, turintys vienodas nuomones užduotu klausimu, turėtų pateikti vienodus atsakymus“ (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 145). Anot Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), validumas leidžia išmatuoti tai, ką norima išmatuoti, t.y. tam tikro

matuojamo elemento vertės atitikimas tiksliai atsakant į klausimą. Tuo remiantis buvo stengiamasi formuoti aiškius, paprastus, lengvai suvokiamus klausimus. Prie kai kurių klausimų buvo pateikti paaiškinimai.

Siekiant kokybiškai įvertinti skirtumus atskirose grupėse buvo taikoma parametrinė statistika, skaičiuotas vidurkis ir standartinis nuokrypis. Skirtumų statistinis reikšmingumas buvo įvertintas taikant ANOVA testą, kuriuo yra tikrinama hipotezė apie vidurkį grupėje. Jeigu reikšminga lygybė $p < 0,5$, tai bent viena iš tikrinamų grupių vidutiniškai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų. Tyrimo imtis yra maža, todėl tikėtina, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tyrimas tarp grupių beveik neatskleis. Be skirtumų tarp grupių statistinių reikšmių vertinamas ir skirtumas tarp grupių dydis, tam taikomas eta kv. matas. Naudojamos tokios eta kv. interpretacijos, kaip atsakymai į Lakerto skalės tipo klausimus, kuriuose respondentai turėjo pažymėti vieną iš atsakymų nuo 1 – visiškai nesutinku iki 4 – visiškai sutinku (koduota skalė nuo 1 iki 4) sudaro rangų skalę, todėl skirtumams tarp grupių įvertinti buvo taikomas Kruskal-Wallis H testas. Testo metu buvo lyginami grupių vidutiniai rangai. Didesnis vidutinis rangas atitinką stipresnį pritarimą, jeigu $p < 0,5$, tai statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių nėra. Kaip ir ANOVA atveju taikant Kruskal-Wallis H testą skirtumų tarp grupių dydis buvo įvertintas taikant eta kv. matą.

Tyrimo organizavimas. Bakalauro baigiamasis darbas buvo organizuojamas ir atliekamas keliais pagrindiniais etapais: mokslinės literatūros rinkimas, teorinės dalies aprašymas, tyrimo instrumento parengimas, empirinio tyrimo atlikimas ir gautų rezultatų aprašymas.

Tyrimo etika. Atliekant anketinę apklausą buvo laikomasi tyrimo etikos. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014, p. 45) „*tyrimuose, kuriuose duomenys renkami apklausos metodu, galioja visi bendriausi etiniai principai*“. Vykdam anketinę apklausą buvo vadovautasi šiais etikos principais: savanoriškas dalyvavimas tyrime, informacijos suteikimas apie atliekamą tyrimą, anonimiškumo užtikrinimas (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

III. TYRIMO „ETIKOS VADYBOS PRIEMONIŲ FUNKCIONALUMO VERTINIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS“ REZULTATAI

3.1. Dokumentų turinio analizės tyrimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta ankstesniame skyriuje dokumentų analizei atlikti buvo pasirinktos VTEK, STT, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos veiklos ataskaitos bei LR valstybės tarnybos ir LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymai. Kiekvienam dokumentui buvo suformuoti kriterijai, pagal kuriuos ir buvo atlikta dokumentų turinio analizė.

Dokumentų analizę pradėsime nuo įstatymų, kuriais svarbu atskleisti, kokie ir kaip teisės aktai reglamentuoja etikos vadybos priemones, tad toliau lentelėje yra pateikiami du įstatymai ir juose rastos etikos vadybos priemonės (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė

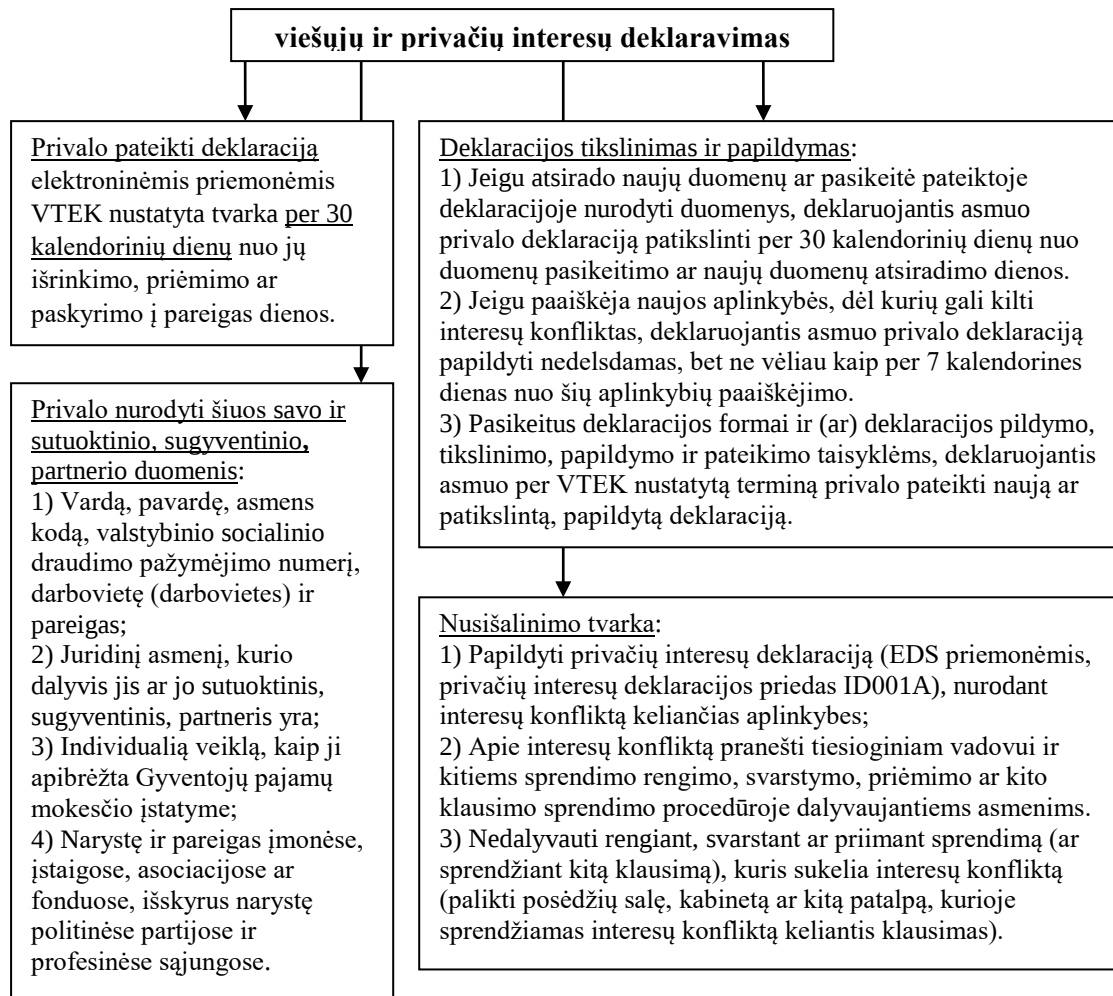
Etikos vadybos priemonės apibrėžtos įstatymuose

LR valstybės tarnybos įstatymas (suvestinė redakcija 2019-07-02)	LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas (suvestinė redakcija 2018-01-01 – 2019-12-31)
Įstatymiškai apibrėžtos etikos vadybos priemonės	
Vadovo prievolė pateikti prašymą dėl informacijos apie valstybės tarnautojo nepriekaištingą reputaciją (3 str. 1 d.)	Privačių interesų deklaravimas (4 str.)
	Prievolė nusišalinti nuo sprendimo svarstymo, rengimo ar priėmimo (11 str. 3 d.)
Tarnybinių teisių apribojimai (su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinama veikla) (17 str.)	Prievolės ieškant kito darbo (17 str.)
	Tarnybinių teisių apribojimai (su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinama veikla) (12;13 str.)
Valstybės tarnautojų mokymai (20 str.)	Dovanų ar paslaugų priėmimo ir teikimo apribojimai (14 str.)
	Apribojimai pasibaigus tarnybai (sudaryti sandorius, darbo sutartį ar naudotis individualiomis lengvatomis) (18;19;20 str.)
	Apribojimai ir kiti draudimai (skatinant, priimant, skiriant ar renkant į aukštesnes pareigas) (15 str.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis lentelėje pateiktais įstatymais

Atlikus įstatymų analize matome, kad abejuose įstatymuose galima rasti etikos priemonių. LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme šių priemonių aptikta kur kas daugiau, nei LR valstybės tarnybos įstatyme. Pastarajame aptiktos tik trys etikos priemonės, tai vadovo prievolė pateikti prašymą dėl informacijos apie valstybės tarnautojo nepriekaištingą

reputaciją (3 str. 1 d.), tarnybinių teisių apribojimai (su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinama veikla) (17 str.) ir valstybės tarnautojų mokymai (20 str.). Pažymėtina, kad LT valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymo sistemą, mokymo formas, mokymo finansavimą bei jo organizavimą. Tiesa, remiantis valstybės tarnybos portalo duomenimis yra dar du teisės aktai, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymąsi, tai valstybės tarnautojų mokymo strategija (nustato prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir prioritетinius mokymo tikslus) bei valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašas (nustato valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo bei mokymo organizavimo procedūras). Kur kas daugiau etikos priemonių įtvirtinta LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme (buvo analizuota sena suvestinė redakcija, kuri galiojo iki 2019-12-31). Jame minimas privačių interesų deklарavimas, prievolės, tokios kaip: nusišalinimas nuo sprendimo svarstymo, rengimo ar priėmimo (11 str. 3 d.) bei ieškant kito darbo (17 str.). Svarbu paminėti, kad buvo išrinktos tik tos etikos priemonės, kurios reglamentuoja valstybės tarnautojų elgesį. Privačių interesų deklарavimas yra viena iš veiksmingiausių interesų konfliktų prevencijos viešajame sektoriuje priemonių, padedanti tarnautojams nustatyti jų tarnyboje galimas grėsmes ir apie jas tinkamai informuoti savo tiesioginius vadovus, kolegas, visuomenę (Antikorupcinės aplinkos vadovas, 2016). Toliau yra pateikiamas paveikslas, kuriame pavaizduotos viešųjų ir privačių interesų deklарavimo taisyklės (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Viešųjų ir privačių interesų deklaravimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VPIDVTĮ (galiojanti redakcija iki 2019-12-31)

Pateiktame paveiksle matyti, kad viešųjų ir privačių interesų deklaraciją privaloma pateikti VTEK per 30 kalendorinių dienų. Joje privaloma nurodyti ne tik savo asmeninius duomenis, bet ir sutuoktinio, sugyventinio ar partnerio. Jeigu po užpildytos ir pateiktos deklaracijos atsirado naujų duomenų, tai deklaraciją privaloma patikslinti per 30 kalendorinių dienų nuo duomenų pasikeitimo ar naujų duomenų atsiradimo dienos. Taip pat deklaraciją privaloma tikslinti, tik jau ne vėliau kaip per 7 kalendorines dienas, tuo atveju, kai paaiškėja naujos aplinkybės, dėl kurių gali kilti interesų konfliktas. Esant interesų konflikto atvejui privaloma ne tik nusišalinti nuo sprendimo rengimo, svarstymo ar priėmimo, bet ir apie tai pranešant tiesioginiam vadovui ir kitiems sprendimo rengimo, svarstymo, priėmimo ar kito klausimo sprendimo procedūroje dalyvaujantiems asmenims.

Atlikta įstatymų analizė parodė, kad etikos vadybos priemonės yra įvardijamos ir apibrėžtos tiek LR valstybės tarnybos įstatyme, tiek LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme. Tiesa, pastarajame įstatyme etikos vadybos priemonių aptikta daugiau. Kas liečia etikos mokymus ir švietimą, tai šią etikos vadybos priemonę be LR valstybės tarnybos

įstatymo, pagrinde reglamentuoja du teisės aktai - valstybės tarnautojų mokymo strategija ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašas.

3.1.1. Nacionalinio lygmens institucijų veiklos ataskaitų turinio analizės tyrimo rezultatai

Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimui svarbu atlikti nacionalinio lygmens institucijų ataskaitų turinio analizę tam, kad sužinotumėm ar etikos vadybos priemonės, šiose institucijose, yra įgyvendinamos ir jei taip, tai kokiais būdais. Kaip jau buvo minėta anksčiau prie nacionalinio lygmens institucijų priskiriamos VTEK ir STT 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitos. Joms išanalizuoti buvo sudaryti kriterijai, kurie padės rasti ir įvertinti ataskaitose minimas etikos vadybos priemones.

VTEK veiklos ataskaitas nuspręsta analizuoti todėl, kad tai yra pagrindinė ir vienintelė tokio tipo institucija Lietuvoje vykdanči valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų ir lobistų veiklos priežiūrą bei korupcijos prevenciją. VTEK veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas (2008-07-01, Nr. X-1666), kuriame yra aiškiai apibrėžti tokie VTEK įgaliojimai, kaip: įstatymų įgyvendinimo priežiūra valstybinėje tarnyboje; skundų, prašymų tyrimas dėl valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesio; rekomendacijų teikimas savivaldybių etikos komisijoms ir kt. VTEK didžiausią dėmesį skiria valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesio priežiūrai bei etikos užtikrinimui, tad analizuojamose ataskaitose bus siekiama atrasti kiek VTEK per pastaruosius trejus metus buvo nuveikusi šioje srityje. Išskirti kriterijai: gauti/pateikti prašymai dėl kandidatų į valstybės tarnybą; etikos mokymai, švietimas; elgesio nusižengimai; privačių interesų deklaravimas.

3.1.1 lentelė

Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitų turinio analizė

2016 m.	2017 m.	2018 m.
Gauti/pateikti prašymai dėl kandidatų į valstybės tarnybą		
VTEK gauti prašymai dėl informacijos apie pretendentų į valstybinę tarnybą reputaciją - 470		VTEK teikė informaciją apie asmenis, siekiančius eiti pareigas valstybinėje tarnyboje. Tikrintų asmenų skaičius – 3235.
Etikos mokymai, švietimas		
Padėjo ugdyti institucijų gebėjimus atpažinti darbuotojų tarnybinės etikos pažeidimus, juos savarankiškai įvertinti, taikyti prevencijos priemones.	VTEK rengė praktinius mokymus, kuriuose buvo akcentuojami interesų konflikto problemos atpažinimo ir sprendimo būdai, privačių interesų	Ėmė rengti vadinamuosius atitikties pareigūnus. Tai yra asmenys, kurie, eidami pareigas atitinkamoje institucijoje ar įstaigoje, galėtų konsultuoti

	deklaravimo praktiniai klausimai.	interesų derinimo bei lobistinės veiklos teisinio reguliavimo klausimais ir turėtų atitinkamą kompetenciją.
Buvo surengti mokymai vykdomosios grandies struktūrinių padalinių vadovams, politinio-asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautojams.	Atnaujino mokymus valstybinėje tarnyboje dirbantiems asmenims, surengė 41 mokymo seminarus VIPIDVTĮ nuostatų taikymo klausimais, kuriuose dalyvavo virš 1200 asmenų.	VTEK sukūrė elektroninį klausimyną, kuriuo siekiama nustatyti problemines tarnybinės etikos sritis daugiau nei 3 tūkstančiuose viešojo sektoriaus įstaigų.
Stiprino visuomenės supratimą apie tarnybinės etikos reikalavimus bendradarbiaudama su kitomis kompetentingomis institucijomis, rengė bendrus informacinius projektus.	Vedė mokomojo pobūdžio seminarus įvairioms valstybės institucijoms. Mokymai buvo rengiami ne tik Vilniuje, bet ir kituose miestuose – Šiauliuose, Kaune, Panevėžyje, Klaipėdoje, Marijampolėje, Utenoje.	Komisija sudarė ir įvairioms valstybinėms įstaigoms bei institucijoms (iš viso 3355) išsiuntė elektroninį prevencinį klausimyną dėl VPIDVTĮ ir Lietuvos Respublikos lobistinės veiklos įstatymą (toliau – LVĮ), nuostatų taikymo. Jį sudaro 78 klausimai.
VTEK skatino savivaldybių institucijas savo interneto tinklalapiuose įsidiegti ankstesniais metais sukurto virtualaus tarnybinės etikos „patarėjo“ funkciją.	Dalyvavo Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) ekspertų žvalgomųjų misijų Lietuvoje darbe, kartu su jais vyko į Utenos ir Šiaulių miesto savivaldybes, dalyvavo diskusijose su šių savivaldybių tarybų ir jų sudaromų Etikos bei Antikorupcijos komisijų nariais, savivaldybių administracijų vadovais ir darbuotojais, vyriausybės atstovais apskrityse;	
Pradėjo rengti viešojo valdymo procesų skaidrumo ir institucijų kompetencijų tarnybinės etikos srityje vertinimo klausimyną.	Mokymuose dalyvavę asmenys – 1230.	
Parengė IDIS vartotojo vadovą.		
Mokymuose dalyvavę asmenys – 498.		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTEK 2016 – 2018 m. veiklos ataskaitomis

Išnagrinėję pateiktą lentelę galime daryti išvadą, kad daugiausiai darbo etikos srityje buvo padaryta dar 2016 metais – parengtas klausimynas, IDIS vartotojo vadovas, pradėtas ugdyti

institucijų suvokimas apie etikos problemas, jų atpažinimo būdus ir pan. VTEK nariai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose mokymuose, kuriuose semiasi naujų žinių ir kurias vėliau perduoda institucijoms, ragindami vienaip ar kitaip tobulinti etikos valdymą organizacijose. Iš lentelėje pateiktų duomenų (žr. 3.1.2 lentelę) matome, kad su lyg kiekvienais metais darbas etikos srityje intensyvėja, nuosekliai vykdomi užsibrėžti tikslai, ko pasakoje 2018 metais VTEK pradėjo rengti atitikties pareigūnus, kurių tikslas – konsultuoti institucijas interesų derinimo bei lobistinės veiklos teisinio reguliavimo klausimais. Taigi, akivaizdžiai matome, kad etikos svarba, per pastaruosius trejus metus, išaugo ženkliai, tai įrodo pateikti skaičiai.

Sekančioje VTEK veiklos ataskaitos analizės lentelėje (žr. 3.1.3 lentelę) buvo analizuojami etikos tyrimai dėl elgesio, tyrimų sprendimai ir privačių interesų deklaravimai. Pastarieji kriterijai buvo vertinami atskirai nuo pirmųjų (žr. 3.1.2 lentelę) dėl to, kad šie kriterijai apibrėžia netinkamo elgesio pasekmes, dėl ko ir buvo pradėti tyrimai bei nustatyti privačių interesų deklaravimo nusižengimai.

3.1.1.2 lentelė

Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2016 – 2018 metais atlikti tyrimai

2016 m.	2017 m.	2018 m.
Etikos tyrimai, sprendimai, privačių interesų deklaravimai		
Pavedė atlikti tyrimus dėl 54 valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesio atitikties viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo (toliau – VPIDVTĮ) nuostatomis. 61 asmens elgesį institucijų vadovai įvertino savo iniciatyva, o atliktų tyrimų išvadas ir medžiagą pateikė įvertinti VTEK.	Atliko tyrimus dėl 185 asmenų elgesio, iš kurių 42 - valstybės tarnautojai ir pareigūnai. Daugiausiai tyrimų (net 69) atlikta dėl asmenų, patenkančių į valstybinėje tarnyboje dirbančiųjų kategoriją. VTEK iš valstybės ir savivaldybių institucijų gavo atliktų tyrimų išvadas arba pati pavedė atlikti tyrimus dėl 1027 asmenų.	VTEK įvertino 1245 asmenų elgesį. 192 atvejais VTEK pripažino vien privačių interesų deklaravimo nuostatų pažeidimus.
Pateikta elektroninių viešųjų ir privačių interesų deklaracijų – 230600. Asmenys, per Interesų deklaracijos informacinę sistemą (toliau - IDIS) užtikrinantys deklaravimo kontrolę įstaigose – 1313. Viešos deklaracijos – 39900.	Už privačių interesų deklaracijos nepateikimą ar nepatikslinimą pripažintas pažeidimas 71 asmeniui, o dar 21 atveju nedeklaravimas buvo vertintas kartu su kitais VPIDVTĮ straipsniais.	VTEK savo iniciatyva pradėjo 94 tyrimus dėl asmenų veikos atitikties VPIDVTĮ nuostatomis, įvertinusi visuomenės informavimo priemonėse skelbiamą informaciją, gavusi papildomos informacijos atliekamų tyrimų metu, taip pat kitoms kompetentingoms institucijoms pateikus duomenų.

Sąlyginai retai buvo priimami sprendimai rekomenduoti valstybės politikui suderinti savo elgesį ar veiklą su kodekse ar kituose teisės aktuose nustatytais valstybės politiko elgesio principais ar reikalavimais, arba rekomenduoti viešai atsiprašyti.	VTEK nustatė 139 atvejus, kai buvo pažeistos VPIDVTĮ nuostatos – tai sudaro 75 proc. visų priimtų sprendimų.	VTEK gavo 499 pranešimus (dalis jų buvo grupiniai) dėl galimo VPIDVTĮ nuostatų pažeidimo. 578 pareiškėjai prašė įvertinti 826 asmenų veikas.
	Pateiktos 274134 deklaracijos (įskaitant atnaujinimus). Viešos deklaracijos – 40675. Deklaravę asmenys – 100400.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTEK 2016 – 2018 m. veiklos ataskaitomis

Atlikus VTEK veiklos ataskaitų (2016, 2017, 2018) analizę galime teigti, kad 2016 metus, lyginant su kitais metais, tyrimų skaičius buvo mažas. 2016 metais buvo įvertintas tik 54 asmenų elgesys, kai tuo tarpu 2018 metais tų pačių įvertinimų skaičius išaugo ženkliai – 1245. Galime daryti prielaidą, kad kuo toliau, tuo dažniau valstybės tarnautojai elgiasi neetiškai. Arba pati VTEK kuo tolyn, tuo dažnyn savo pačios iniciatyva vykdo tyrimus, todėl tyrimų skaičius 2018 metais yra toks didelis.

Taip pat svarbu išnagrinėti Specialiųjų tyrimų tarnybos 2016, 2017 ir 2018 metų veiklos ataskaitas. STT veiklos analizę svarbu atlikti, nes ji yra vienintelė kovos su korupcija institucija Lietuvoje, o korupcija glaudai siejasi su netinkamu elgesiu. STT veikla apima keturias kryptis – korupcinių nusikaltimų tyrimą; korupcijos prevenciją; analitinę antikorupcinę žvalgybą ir visuomenės antikorupcinį švietimą. STT taip pat vykdo Lietuvai svarbios Nacionalinės kovos su korupcija programos įgyvendinimo kontrolę. Išskirti kriterijai: informacijos apie asmenis pateikimas; dokumentų vertinimas antikorupciniu požiūriu; mokymai, švietimas.

3.1.1.3 lentelė

Specialiųjų tyrimų tarnybos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitų turinio analizė

2016 m.	2017 m.	2018 m.
Informacijos apie asmenis pateikimas		
Teikė informaciją apie 6671 asmenį.	Teikė informaciją apie 10121 asmenį.	Teikė informaciją apie 9404 asmenį.
Dokumentų vertinimas antikorupciniu požiūriu		
Antikorupciniu požiūriu įvertintų teisės aktų ar jų projektų skaičius – 266.	Antikorupciniu požiūriu įvertintų teisės aktų ar jų projektų skaičius – 282.	Antikorupciniu požiūriu įvertintų teisės aktų ar jų projektų skaičius – 317.

Mokymai, švietimas		
Skaitė 212 antikorupcinio švietimo paskaitų, seminarų įvairiose valstybės ar savivaldybės institucijose. Juose dalyvavusių klausytojų skaičius viršijo 7000. Seminarai, diskusijos buvo organizuoti Panevėžio, Klaipėdos, Kauno, Šiaulių ir Vilniaus regionuose savivaldybių Antikorupcijos komisijų atstovams.	Skaitė 213 paskaitų bei seminarų, organizavo arba dalyvavo 77 antikorupciniuose renginiuose, parengė 203 informacinius pranešimus žiniasklaidai bei 26 publikacijas antikorupcijos tema, 132 kartus dalyvavo televizijos ir radijo laidose.	Organizuotos 209 pamokos, paskaitos seminarai, vyko 66 antikorupciniai renginiai.
Filmuotą antikorupcinę paskaitą peržiūrėjo 1271 asmuo iš 43 institucijų.	Paskaitose dalyvavo daugiau nei 6000 klausytojų.	Valstybės ar savivaldybės institucijose organizuose seminaruose dalyvavo virš 6000 klausytojų.
STT savo iniciatyva organizavo 76 proc. visų vykusių antikorupcinių renginių.		STT savo iniciatyva organizavo 58 proc. renginių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis STT 2016 – 2018 m. veiklos ataskaitomis

Išanalizavus STT 2016 ir 2018 metų veiklos ataskaitas pastebėta, kad sumažėjo STT švietimo, mokymų aktyvumas, ko pasakoje sumažėjo ir klausytojų skaičius nuo 7000 iki 6000. Tačiau 2017 ir 2018 metais klausytojų skaičius išliko toks pats – 6000. Informacijos teikimas apie asmenį išaugo nuo 6671 iki 9404. Taip pat padaugėjo ir antikorupcinio požiūriu įvertintų teisės aktų, žinoma, skirtumas nėra ryškus, tačiau šioje vietoje galime įžvelgti didėjimo tendencijas.

Svarbu pažymėti, kad STT aktyviai skatina savivaldybes kurti etikos kodeksus. Kaip rašoma Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadove (2018) institucija turėtų turėti vieną bendrą dokumentą, kuriame būtų aprašyti ne tik etikos principai, bet ir plačiau išdėstyta, kaip valstybinėje tarnyboje dirbantys asmenys turėtų pasielgti vienoje ar kitoje situacijoje, rekomenduojama pasirengti etikos kodeksą (Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas, 2018). Šių rekomendacijų kol kas nesilaiko Šiaulių miesto savivaldybė, nes ji dar neturi susikūrusi savo etikos kodekso. Iš to išplaukia prielaida, kad asmenys, dirbantys jau minėtoje savivaldybėje, savo kasdieninėje veikloje pasikliauja tik tais etikos principais, kurie jiems atrodo tinkamiausi. Neturėdama etikos kodekso, Šiaulių miesto savivaldybė, nėra apsibrėžusi savo elgesio taisyklių, kurių bendrai privalo laikytis visi darbuotojai.

Taigi, atlikus nacionalinio lygmens institucijų – Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (2016, 2017, 2018) ir specialiųjų tyrimų tarnybos (2016, 2017, 2018) veiklos ataskaitų turinio analizės matyti, kad etikos vadybos priemonėms: etikos mokymui, švietimui yra skiriamas dėmesys. Kalbant apie šios priemonės funkcionalumo vertinimą, tai matyti, kad abejose

institucijose mokymai aktyviai organizuojami. Juose dalyvauja ne menkas dalyvių skaičius iš įvairių institucijų. Kalbant konkrečiai apie VTEK tai jie ne tik organizuoja mokymus etikos temomis, bet ir patys juose aktyviai dalyvauja, kur įgytas žinias perduoda institucijų atstovams. STT taip pat aktyviai inicijuoja mokymus, padedančius išvengti viešųjų ir privačių interesų konfliktų savivaldybėje dirbantiems darbuotojams. Tiek VTEK, tiek STT prižiūri institucijų veiklą, teikia savivaldybėms rekomendacijas etikos gerinimo srityje.

3.1.2. Institucinio lygmens dokumentų turinio analizės rezultatai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejis

Kadangi bakalauro baigiamuoju darbu buvo nuspręsta analizuoti Šiaulių miesto savivaldybės administraciją, tai logiška, kad laikantis darbo nuoseklumo ir kokybės buvo analizuojamos Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitos, kurios yra priskiriamos prie institucinio lygmens dokumentų. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos veiklos ataskaitos yra viešos ir laisvai prieinamos kiekvienam. Jas galima rasti Šiaulių miesto savivaldybės internetiniame tinklalapyje. Atliekant veiklos ataskaitų analizę (žr. 3.1.2 lentelę) buvo išskirti šie kriterijai: antikorupcinė komisija; etikos mokymai, švietimas.

3.1.2 lentelė

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitų turinio analizė

2016 m.	2017 m.	2018 m.
Antikorupcinė komisija		
Nuo 01-01 iki 12-31 įvyko 3 Antikorupcinės komisijos posėdžiai.	Nėra informacijos.	Nėra informacijos.
Analizuotas korupcijos tikimybės pasireiškimas Šiaulių m. sav. administracijos sporto skyriuje vykdant kontroles funkcijas. Korupcijos tikimybės analizė atlikta vadovaujantis STT metodika.		
Mokymai, švietimas		
Nėra informacijos.	Nėra informacijos.	Suorganizuoti mokymai atskiroms darbuotojų grupėms pagal prioritetus, tai dviejų dienų trukmės mokymai skyrių vedėjams ir jų pavaduotojams „Situacinės lyderystės gebėjimų

		stiprinimas” ir „Emocinis intelektas ir asmeninio efektyvumo ugdymas”, Miesto ūkio ir aplinkos skyriaus darbuotojams mokymai „Efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo komandoje įgūdžių formavimo praktiniai užsiėmimai”, Socialinių išmokų ir kompensacijų skyriaus darbuotojams mokymai „Emocijų valdymas. Emocinis intelektas” bei kiti mokymai.
--	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Šiaulių m. sav. administracijos 2016 – 2018 m. veiklos ataskaitomis

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis galime teigti, kad veiklos ataskaitose pateikiama per mažai informacijos apie savivaldybės administracijoje įgyvendinamas etikos vadybos priemonės, todėl nepakankamai giliai leidžia atlikti funkcionalumo vertinimą. Tikėtina, kad Šiaulių miesto savivaldybė mažai dėmesio skiria etikos vadybos priemonių įgyvendinimui. 2016 metų veiklos ataskaitoje buvo pateikiama tik viena pastraipa susijusi su etika, tai antikorupcinės komisijos veikla. Buvo trumpai ir labai glaustai aprašytas korupcijos tikimybės pasireiškimas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos sporto skyriuje, taip pat vienu sakiniu buvo parašytas antikorupcinės komisijos posėdžių skaičius. Kalbant apie mokymus, susijusius su etikos tematika, tai jie nebuvo ataskaitoje iš viso minimi, o tai reiškia, kad 2016 metais nevyko jokie etikos mokymai. 2017 metų veiklos ataskaitoje nebuvo rasta jokios informacijos nei apie antikorupcinės komisijos veiklą, nei apie etikos mokymus bei švietimą. 2018 metais situacija pagerėjo tik etikos mokymų ir švietimo srityje. Buvo organizuoti mokymai atskiroms darbuotojų grupėms pagal prioritetus. Tačiau taip pat kaip ir 2017 metais neįvyko nei vienas antikorupcinės komisijos posėdis. Galime daryti prielaidą, kad 2017 ir 2018 metais nebuvo poreikio antikorupcinės komisijos nariams rinktis į posėdį, nes savivaldybės administracijoje nebuvo užfiksuotas joks antikorupcinės apraiškos atvejis. Tačiau kalbant apie mokymus, tai jų svarbą imta suprasti tik 2018 metais, kuomet įvyko ne mažas skaičius mokymų, susijusių su etika.

Toliau lentelėje (žr. 3.1.3 lentelę) yra pateikiami tarnybinių nusižengimų tyrimai. Pastarieji pateikti atskirai nuo Šiaulių miesto savivaldybės 2016 – 2018 metų veiklos ataskaitos analizės lentelės (žr. 3.1.2 lentelę), nes tarnybinių nusižengimų tyrimai laikomi ne etikos vadybos priemonių įgyvendinimu, o tų priemonių nefunkcionavimu.

3.1.3 lentelė

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016 – 2018 atliktų tarnybinių nusižengimų tyrimų analizė

2016 m.	2017 m.	2018 m.
Tarnybinių nusižengimų tyrimai		
Buvo atlikti 10 tarnybinių nusižengimų tyrimai: 6 įstaigų vadovų ir 4 valstybės tarnautojams.	Buvo atlikti 6 tarnybinių nusižengimų tyrimai: 3 įstaigų vadovų ir 3 valstybės tarnautojams.	Buvo atlikti 6 tarnybinių nusižengimų tyrimai: 2 įstaigų vadovų ir 4 valstybės tarnautojams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Šiaulių m. sav. administracijos 2016 – 2018 m. veiklos ataskaitomis

Iš duomenų pateiktoje lentelėje matyti, kad tarnybinių nusižengimų tyrimų skaičius nuo 2016 iki 2018 metų išlieka panašus. Daugiausia tyrimų atliktų šioje srityje buvo 2016 metais, kuomet buvo atlikta 10 tarnybinių nusižengimų tyrimų iš kurių, 6 įstaigų vadovams, o 4 – valstybės tarnautojams. 2017 ir 2018 metais buvo atliktas tas pats skaičius tyrimų – 6. Tik 2017 metais lyginant su 2018, valstybės tarnautojams atliktų tyrimų skaičius siekė 3, o 2018 metais tokių tyrimų buvo 4. Tačiau atvirkščia situacija pastebima kalbant apie tyrimus atliktus įstaigų vadovams. 2018 metais tokių tyrimų buvo 2 – vienu mažiau nei 2017 metais. Galime daryti prielaidą dėl ko kyla tokio pobūdžio tyrimai, tai valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų tarpusavio nesutarimai, kurie yra normalus reiškinys bet kokioje organizacijoje. Kita galima prielaida, tai įgaliojimų viršijimas. Būna atveju, kai valstybinėje tarnyboje dirbantys asmenys savo asmeniniams interesams naudoja valstybės turtą, ko pasakoje ir atsiranda tarnybinių nusižengimų tyrimai.

Taigi, išanalizavus Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016, 2017 ir 2018 metų veiklos ataskaitas negalime atlikti gilaus etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo, nes nepakanka informacijos. Analizuotose ataskaitose buvo labai mažai pateikta informacijos apie savivaldybės administracijoje įgyvendinamas etikos vadybos priemones.

3.2. Anketinės apklausos „Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejis“ tyrimo rezultatai

3.2.1. Profesinės imties charakteristika

Anketinėje apklausoje dalyvavo 80 (iš 242) Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų. Didžiausia galima paklaida yra ne didesnė kaip 9 proc., esant 95 proc. pasiklovimo lygmeniui. Toliau yra pateikiama Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų charakteristikos lentelė, kurią sudaro lytis, amžius, darbo stažas ir pareigos (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų imties charakteristika

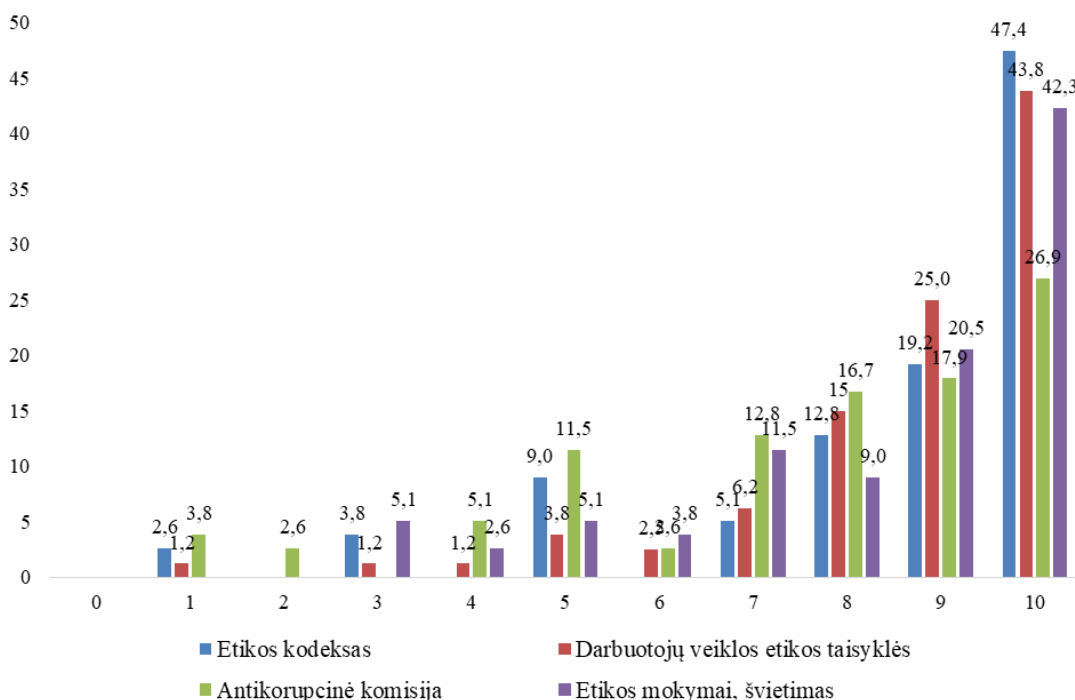
Požymis	Kategorija	Imties duomenys	
		Skaičius	Procentai
Lytis	Vyras	10	12,5
	Moteris	70	87,5
Amžius	20 - 29 m.	3	3,8
	30 - 39 m.	18	22,5
	40 - 49 m.	29	36,3
	50 m. ir daugiau	30	37,5
Darbo stažas	0 - 4 m.	20	25,3
	5 - 9 m.	7	8,9
	10 - 19 m.	33	41,8
	20 m. ir daugiau	19	24,1
	Neatsakė	1	-
Pareigos	Vadovas	9	11,4
	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	24	30,4
	Specialistas, valstybės tarnautojas	46	58,2
	Neatsakė	1	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš pateiktos lentelės duomenų matyti, kad apklausoje daugiausiai dalyvavo moterys, kurios sudarė 87,5 proc., kai tuo tarpu vyrų apklausoje dalyvavo žymiai mažiau, vos 12,5 proc. Pasiskirstymas pagal amžių atskleidė, kad didesnė dalis apklaustųjų 37,5 proc. yra vyresnio amžiaus administracijos darbuotojai 40 m. ir daugiau. Mažiausiai vos 3,8 proc. respondentų atsakė, kad jų amžius yra nuo 20 – 29 m. Darbo stažo analizės rezultatai parodė, jog didesnės respondentų dalies 41,8 proc. darbo stažas siekia 10 – 19 m. 0 – 4 m. ir 20 m. ir daugiau darbo stažą turi apie 25 proc. darbuotojų. Iš klausimo apie užimamas pareigas matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų yra specialistai, valstybės tarnautojai – 58,2 proc., kita dalis respondentų 30,4 proc. atsakė, kad jie – specialistai, dirbantys pagal darbo sutartį. Į pateiktus klausimus atsakė 9 vadovai (11,4 proc.).

3.2.2. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo tyrimo rezultatai

Anketoje Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų buvo prašoma įvertinti etikos vadybos priemonių funkcionalumą. Funkcionalumas buvo vertinamas šiais aspektais: etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas; vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime; etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas bei etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formos (formalaus ir neformalaus švietimo).



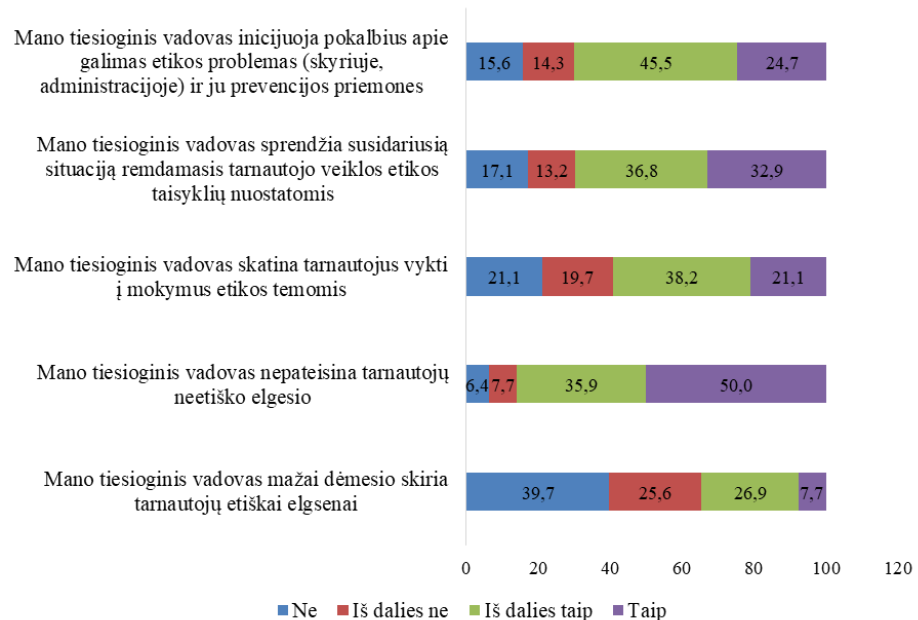
3.2.2 pav. Atsakymų į klausimą „Įvertinkite kiek šios etikos vadybos priemonės, Jūsų nuomone, yra svarbios sprendžiant etikos problemas Jūsų organizacijoje? (kur 0 – visiškai nesvarbi, o 10 – labai svarbi)“ pasiskirstymas proc. (n = 80)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant gautus rezultatus matyti, jog visų pateiktų etikos vadybos priemonių svarba, sprendžiant etikos problemas, didžiają respondentų nuomonės dalimi buvo įvertintos dešimtukui. Etikos kodeksas, respondentų nuomone, dešimtukui buvo įvertintas 47,4 proc. Toliau seka darbuotojų veiklos etikos taisyklės (43,8 proc.) nuo kurių visai ne daug atsiliko etikos mokymai, švietimas – 42,3 proc. Antikorupcinė komisija dešimtukui buvo įvertinta tik 26,9 proc. Tačiau skaičiuojant kiekvienos etikos vadybos priemonės bendrą įvertinimą nuo 8 iki 10 (kur 8 – gerai, 9 – labai gerai, o 10 – puikiai) išsiskyrė darbuotojų veiklos etikos taisyklės, kurių bendras įvertinimas nuo 8 iki 10 sudaro 83,8 proc. Antroje vietoje liko etikos mokymai, švietimas – 71,8 proc. Etikos kodeksas ir antikorupcinė komisija atitinkamai surinko 66,6 proc. ir 61,5 proc.

Taigi, iš gautų rezultatų matyti, kad iš visų pateiktų etikos vadybos priemonių geriausiai įvertintos (skaičiuojant bendrą vidurkį nuo 8 iki 10) buvo darbuotojų veiklos etikos taisyklės. Sprendžiant iškilusioms problemoms, darbuotojai, tikėtina, kad vadovausis darbuotojų veiklos etikos taisyklėmis, antikorupcinės komisijos rekomendacijomis bei etikos mokymo, švietimo metu įgytomis etikos žiniomis. Taip pat ne mažai atsakiusių pasirinko etikos kodeksą, kaip vieną iš svarbiausių etikos priemonių sprendžiant etikos problemoms. Pažymėtina tai, jog pačioje Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje tokio, kaip etikos kodekso nėra, tačiau

akivaizdu, kad darbuotojams jis yra labai svarbus. Kalbant apie šių etikos priemonių funkcionalumą, tai visos, išskyrus etikos kodeksą, kuris skirtas tik tarybos nariams ir kuris nereglamentuoja valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesio, funkcionuoja.

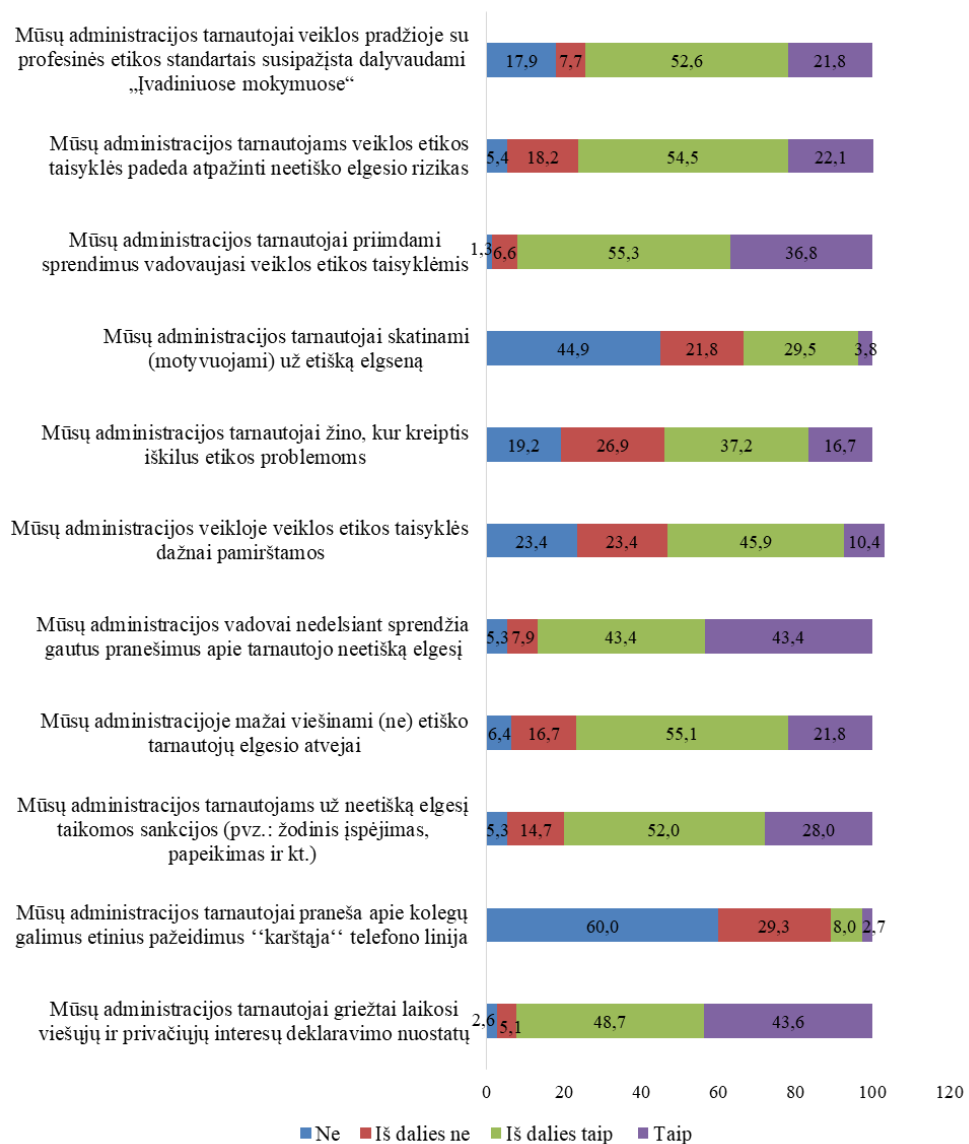


3.2.2.1 pav. Atsakymų į klausimą „Lentelėje pateikti teiginiai apie vadovo reikšmę organizacijos etikos formavime. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą“ pasiskirstymas proc. (n = 80)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant gautus rezultatus matyti, kad vadovai, 85,9 proc. respondentų nuomone, nepateisina neetiško elgesio. Apie tai, kad vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas ir jų prevencijos priemones sutiko 70,2 proc. apklaustųjų. Taip pat ne maža dalis respondentų (69,7 proc.) pripažino, kad vadovai sprendžia susidariusią situaciją remdamiesi tarnautojų veiklos etikos taisyklių nuostatomis. 59,3 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovai skatina vykti mokymus etikos temomis. Pažymėtina, kad 34,6 proc. respondentų mano, jog vadovai mažai dėmesio skiria etiškam elgesiui.

Apibendrinant atsakymus galime teigti, kad vadovai, darbuotojų vertinimu, pakankamai gerai įgyvendina etikos vadybos priemones. Jie nepateisina darbuotojų neetiško elgesio, ne mažai dėmesio skiria etikai, ne tik inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas, bet ir imasi veiksmų joms spręsti. Svarbu ir tai, kad vadovai darbuotojus skatina vykti mokymus etikos temomis. Toks vadovo elgesys įrodo, jog vadovas įgyvendina etikos priemones, ko pasakoje jos pakankamai gerai funkcionuoja.

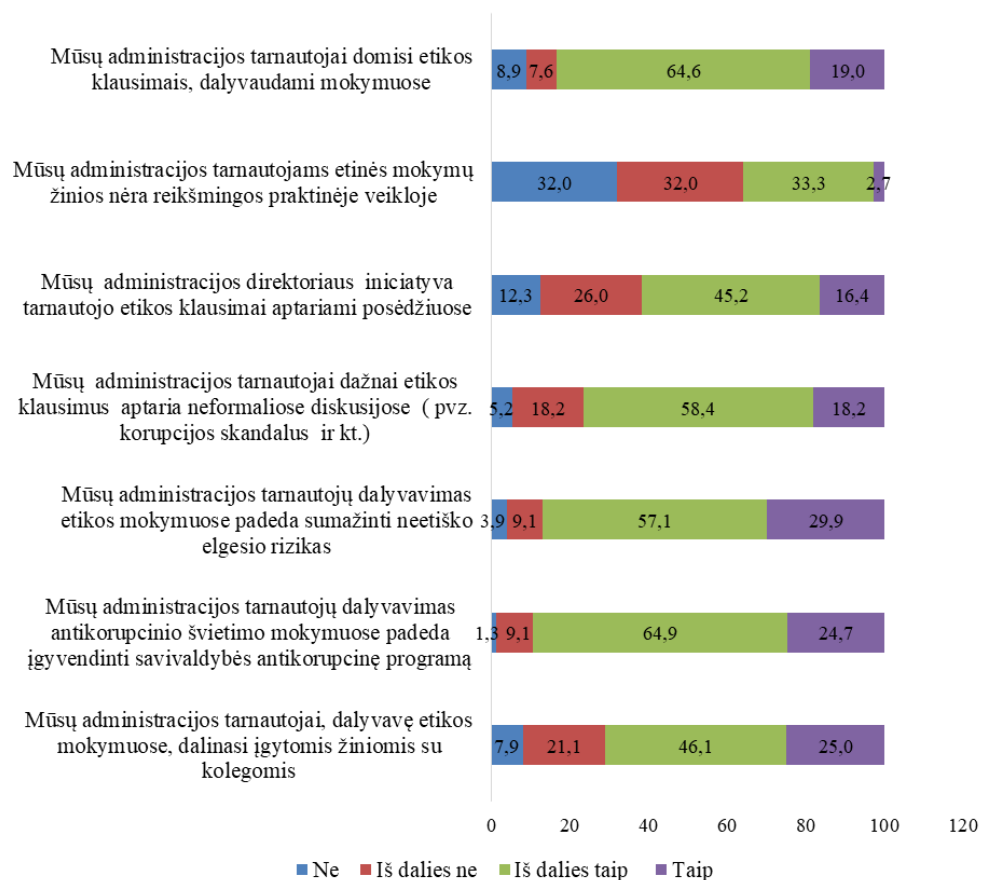


3.2.2.2 pav. Atsakymų į klausimą „Lentelėje pateikti teiginiai apie etikos vadybą. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą“ pasiskirstymas proc. (n = 80)
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant gautus rezultatus matyti, kad su daugeliu teiginių respondentai sutiko tik iš dalies. Administracijos darbuotojai iš dalies (48,7 proc.) laikosi viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimo nuostatų. Iš dalies sutiko (52 proc.) , jog administracijos darbuotojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos. Taip pat iš dalies sutiko su šiais teiginiais, kurie surinko daugiau nei 50 proc.: administracijoje mažai viešinami neetiško elgesio atvejai; tarnautojai, priimdami sprendimus, vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis; administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetiško elgesio rizikas; veiklos pradžioje, tarnautojai, yra supažindinami su profesinės etikos standartais dalyvaujant mokymuose. Su teiginiu: „Mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus „karštąja“ telefono linija“ nesutiko net 60 proc. visų

atsakiusiųjų. Taip pat nesutiko (44,9 proc.) ir su šiuo teiginiu: „Mūsų administracijos tarnautojai skatinami už etišką elgesį“. Vos 1,3 proc. atsakiusiųjų pažymėjo, jog priimdami sprendimus nesivadovauja veiklos etikos taisyklėmis.

Taigi, iš gautų rezultatų matyti, kad etikos vadybos priemonės, kurios buvo užšifruotos teiginiuose, funkcionuoja. Savo darbe savivaldybės administracijos darbuotojai vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis, kuriomis vadovaudamiesi priima sprendimus. Veiklos pradžioje, tarnautojai, dalyvauja „įvadiniuose mokymuose“, kuriuose susipažįsta su profesinės etikos standartais. Respondentai taip pat griežtai laikosi viešųjų ir privačių interesų deklaravimo nuostatų.



3.2.2.3 pav. Atsakymų į klausimą „Lentelėje pateikti teiginiai apie etinio švietimo formas (formalaus ir neformalaus švietimo). Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą“ pasiskirstymas proc. (n= 80)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš pateiktų rezultatų matyti, kad didžioji dalis respondentų sutiko su visai pateiktais teiginiais. 83,6 proc. atsakiusiųjų domisi etikos klausimais, dalyvauja mokymuose. Taip pat didelis procentas respondentų (89,6 proc.) sutiko, kad dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę programą. Atsakymų į kitus teiginius procentas pasiskirstė panašiai.

Apibendrinant galime teigti, jog savivaldybės administracijoje etikos mokymų ir švietimo funkcionalumas gerai įgyvendinamas. Nepaisant to, kad didelės etikos mokymų reikšmės praktinėje veikloje darbuotojai nežvelgia, jie vis tiek dalyvauja mokymuose susijusiuose su etika ir pripažįsta, kad dalyvavimas jiems padeda sumažinti, o gal net ir išvengti neetiško elgesio rizikos. Taip pat respondentai pažymėjo, jog dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti antikorupcinę savivaldybės programą.

3.2.3. Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir profesinių charakteristikų ryšys

Siekiant sužinoti ar požiūris į vadovo reikšmę etikos vadybos priemonių įgyvendinime priklauso nuo pareigų buvo lyginamos dvi pasirinktos grupės (žr. 1 priedą), tai – specialistai, dirbantys pagal darbo sutartį ir specialistai, valstybės tarnautojai. Taip pat buvo lyginama vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir darbo stažas (žr. 2 priedą). Siekiant atskleisti skirtumų tarp grupių statistinį reikšmingumą abejais atvejais buvo taikomos Kruskal-Wallis H testas (žr. 3.2.3; 3.2.3.1 lenteles).

3.2.3 lentelė

Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir pareigų ryšys Kruskal-Wallis H testas

		N	Kruskal-Wallis H testas			eta kv.
			Vidutinis rangas	chi kv.	p	
Mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas ir jų prevencijos priemones	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	21	41,64	5,304	0,021	0,073
	Specialistas, valstybės tarnautojas	46	30,51			
Mano tiesioginis vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	20	38,38	2,049	0,152	0,044
	Specialistas, valstybės tarnautojas	46	31,38			
Mano tiesioginis vadovas skatina tarnautojus vykti į mokymus etikos temomis	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	34,30	0,061	0,805	0,002
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	33,10			
Mano tiesioginis vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	41,27	4,669	0,031	0,083
	Specialistas, valstybės	46	31,26			

tarnautojas						
Mano tiesioginis vadovas mažai dėmesio skiria tarnautojų etiškai elgsenai	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	31,36	0,912	0,340	0,014
	Specialistas, valstybės tarnautojas	46	36,00			
Šaltinis: sudaryta darbo autorės						

Iš pateiktų rezultatų matyti, kad ryškiausias statistiškai reikšmingas skirtumas tarp pateiktų grupių yra vertinant pokalbių apie galimas etikos problemas inicijavimą. Teiginiui: mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas ir jų prevencijos priemones pritaria 90,5 proc. specialistų, dirbančių pagal darbo sutartį (vidutinis rangas 41,6 proc.), tačiau valstybės tarnautojų, kurie sutinka su pastaruoju teiginiu buvo tik 60 proc. (vidutinis rangas 30,5 proc.). Taip pat ne mažas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių matyti vertinant vadovo požiūrį į etikos nusižengimus. Tai, jog vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio pažymėjo 100 proc. specialistų, dirbančių pagal darbo sutartį (vidutinis rangas 41,3 proc.) ir 78,3 proc. valstybės tarnautojų (vidutinis rangas 31,3 proc.). Vertinant kitas vadovo veiklas organizacijos etikos formavime tyrimas statistiškai reikšmingų skirtumų tarp analizuojamų grupių neatskleidė.

3.2.3.1 lentelė

Vadovo reikšmė etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir darbo stažo ryšys Kruskal-Wallis H testas

		N	Kruskal-Wallis H testas			eta kv.
			Vidutinis rangas	chi kv.	p	
Mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas (skyriuje, administracijoje) ir jų prevencijos priemones	0 - 9 m.	26	47,15	7,329	0,026	0,097
	10 - 19 m.	33	35,39			
	20 m. ir daugiau	17	31,29			
Mano tiesioginis vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis	0 - 9 m.	25	46,36	7,017	0,030	0,118
	10 - 19 m.	32	35,92			
	20 m. ir daugiau	18	30,08			
Mano tiesioginis vadovas skatina tarnautojus vyksti į mokymus etikos temomis	0 - 9 m.	25	40,22	0,445	0,801	0,007
	10 - 19 m.	33	36,59			
	20 m. ir daugiau	17	37,47			
Mano tiesioginis vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio	0 - 9 m.	26	46,40	8,269	0,016	0,118
	10 - 19 m.	33	38,88			
	20 m. ir daugiau	18	28,53			
Mano tiesioginis vadovas mažai dėmesio skiria	0 - 9 m.	26	33,12	3,061	0,216	0,047
	10 - 19 m.	33	42,44			

tarnautojų etiškai elgsenai	20 m. ir daugiau	18	41,19
Šaltinis: sudaryta darbo autorės			

Iš pateiktos lentelės rezultatų matyti, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp pateiktų grupių yra vertinant vadovo iniciatyva inicijuojant pokalbius apie galimas etikos problemas ir jų prevencijos priemones. Mažiausią darbo stažą turinti grupė (0 – 9 m.) pastarajam teiginiui pritaria 92,3 proc. (vidutinis rangas 47,2 proc.). Taip pat statistiškai reikšmingas skirtumas atsiskleidė teiginyje apie tai, kad vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis. Šiam teiginiui pritarė 96 proc. (vidutinis rangas 46,4 proc.) 0 – 9 m. darbo stažą turintys respondentai, 62,5 proc. (vidutinis rangas 36 proc.) – 10 – 19 m. darbo stažą turintieji ir 50 proc. (vidutinis rangas 30 proc.) didžiausią darbo stažą turintys atsakiusieji. Dar vienas reikšmingas skirtumas matyti teiginyje apie tai, kad vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio. Pastarajam teiginiui 100 proc. pritarė 0 – 9 m. darbo stažą turintys darbuotojai (vidutinis rangas 46 proc.). 10 – 19 m. darbo stažą turintys apklaustieji teiginiui pritarė 84,8 proc. (vidutinis rangas 38,9 proc.). 20 m. ir didesnį darbo stažą turintys pritarė 72,2 proc. (vidutinis rangas 29 proc.). Vertinant kitas vadovo veiklas organizacijos etikos formavime tyrimas statistiškai reikšmingų skirtumų tarp analizuojamų grupių neatskleidė.

3.2.4. Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo ir profesinių charakteristikų ryšys

Siekiant sužinoti ar etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas priklauso nuo pareigų buvo lyginamos dvi pasirinktos grupės (žr. 3 priedą), tai – specialistai, dirbantys pagal darbo sutartį ir specialistai, valstybės tarnautojai. Taip pat buvo lyginamas etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas ir darbo stažo ryšys (žr. 4 priedą). Kaip jau buvo minėta ankstesniuose darbo skyriuose funkcionalumo vertinimas svarbus norint sužinoti ar etikos vadybos priemonės funkcionuoja taip, kaip turėtų. Siekiant atskleisti skirtumą tarp grupių statistinį reikšmingumą abejais atvejais buvo taikomas Kruskal-Wallis H testas (žr. 3.2.4; 3.2.4.1 lenteles).

3.2.4 lentelė

Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas ir pareigų ryšys Kruskal-Wallis H testas

		N	Kruskal-Wallis H testas			eta kv.
			Vidutinis rangas	chi kv.	p	
Mūsų administracijos tarnautojai veiklos pradžioje su profesinės	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	29,50	2,658	0,103	0,046

etikos standartais susipažįsta dalyvaujant "Įvadiniuose mokymuose"	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	37,06			
Mūsų administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetišką elgesio rizikas	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	32,61	0,213	0,644	0,003
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	34,73			
Mūsų administracijos tarnautojai priimdami sprendimus vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	31,91	0,292	0,589	0,010
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	34,30			
Mūsų administracijos tarnautojai skatinami (motyvuojami) už etišką elgseną	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	36,89	0,595	0,441	0,012
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	33,28			
Mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	36,15	0,265	0,607	0,003
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	33,66			
Mūsų administracijos veikloje veiklos etikos taisyklės dažnai pamiršamos	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	29,73	1,752	0,186	0,023
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	36,09			
Mūsų administracijos vadovai nedelsiant sprendžia gautus pranešimus apie tarnautojo neetišką elgesį	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	37,59	1,791	0,181	0,025
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	31,45			
Mūsų administracijoje mažai viešinami (ne) etiško tarnautojų elgesio atvejai	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	34,13	0,015	0,903	0,001
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	34,69			
Mūsų administracijos tarnautojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos (pvz.: žodinis įspėjimas, papeikimas ir kt.)	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	21	35,50	0,657	0,418	0,017
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	31,81			

Mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus "karštąja" telefono linija	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	29,77	1,277	0,258	0,027
	Specialistas, valstybės tarnautojas	43	34,65			
Mūsų administracijos tarnautojai griežtai laikosi viešųjų ir privačių interesų deklaravimo nuostatų	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	32,30	0,529	0,467	0,014
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	35,62			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Statistiškai reikšmingų skirtumų Kruskal-Wallis H testas neatskleidė.

3.2.4.1 lentelė

Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimas ir darbo stažo ryšys Kruskal-Wallis H testas

		N	Kruskal-Wallis H testas			eta kv.
			Vidutinis rangas	chi kv.	p	
Mūsų administracijos tarnautojai veiklos pradžioje su profesinės etikos standartais susipažįsta dalyvaudami "Įvadinuose mokymuose"	0 - 9 m.	26	37,65	1,148	0,563	0,024
	10 - 19 m.	33	41,79			
	20 m. ir daugiau	18	35,83			
Mūsų administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetiško elgesio rizikas	0 - 9 m.	25	42,36	1,532	0,465	0,025
	10 - 19 m.	33	35,85			
	20 m. ir daugiau	18	38,00			
Mūsų administracijos tarnautojai priimdami sprendimus vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis	0 - 9 m.	26	43,85	3,874	0,144	0,050
	10 - 19 m.	33	34,06			
	20 m. ir daugiau	16	36,63			
Mūsų administracijos tarnautojai skatinami (motyvuojami) už etišką elgseną	0 - 9 m.	26	48,17	8,684	0,013	0,108
	10 - 19 m.	33	36,65			
	20 m. ir daugiau	18	30,06			
Mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms	0 - 9 m.	26	46,10	6,484	0,039	0,088
	10 - 19 m.	33	38,65			
	20 m. ir daugiau	18	29,39			
Mūsų administracijos veikloje veiklos etikos taisyklės dažnai paminėtos	0 - 9 m.	25	28,46	8,643	0,013	0,117
	10 - 19 m.	33	43,42			
	20 m. ir daugiau	18	43,42			
Mūsų administracijos	0 - 9 m.	25	45,42	5,418	0,067	0,060

vadovai nedelsiant sprendžia gautus pranešimus apie tarnautojo neetišką elgesį	10 - 19 m.	33	35,14			
	20 m. ir daugiau	17	32,65			
Mūsų administracijoje mažai viešinami (ne) etiško tarnautojų elgesio atvejai	0 - 9 m.	26	40,00	4,101	0,129	0,049
	10 - 19 m.	33	34,32			
	20 m. ir daugiau	18	46,14			
Mūsų administracijos tarnautojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos (pvz.: žodinis įspėjimas, papeikimas ir kt.)	0 - 9 m.	24	45,25	5,581	0,061	0,087
	10 - 19 m.	33	34,00			
	20 m. ir daugiau	17	33,35			
Mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus "karštąja" telefono linija	0 - 9 m.	25	40,78	1,175	0,556	0,003
	10 - 19 m.	31	36,15			
	20 m. ir daugiau	18	35,28			
Mūsų administracijos tarnautojai griežtai laikosi viešųjų ir privačių interesų deklaravimo nuostatų	0 - 9 m.	26	43,69	2,158	0,340	0,021
	10 - 19 m.	33	36,50			
	20 m. ir daugiau	18	36,81			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis gautais rezultatais galime teigti, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių yra apie administracijos tarnautojų skatinimą už etišką elgseną. Mažiausią darbo stažą turintys darbuotojai teiginiui 57,6 proc. pritarė (vidutinis rangas 48,2 proc.). Respondentai, turintys 10 – 19 m. darbo stažą pastarajam teiginiui pritarė 24,2 proc. (vidutinis rangas 36,7 proc.). Mažiausiai su teiginiu sutiko vos 16,7 proc. apklaustųjų, turinčių 20 m. ir didesnę darbo stažą (vidutinis rangas 30,1 proc.). Taip pat statistiškai reikšmingas skirtumas matomas teiginyje: mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms. Šiam teiginiui labiausiai pritarė (69,2 proc.) mažiausią darbo stažą turintieji (vidutinis rangas 46,1 proc.). 10 – 19 m. darbo stažą turintys respondentai 51,6 proc. sutiko su pastaruoju teiginiu (vidutinis rangas 38,7 proc.). Didžiausią darbo stažą turintys darbuotojai (20 m. ir daugiau) su teiginiu sutiko 38,9 proc. (vidutinis rangas 29,4 proc.). Dar viename teiginyje galime įžvelgti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp grupių. Apie tai, kad savo veikloje dažnai pamiršta etikos taisyklės prisipažino vos 32 proc. 0 – 9 m. darbo stažą turintys respondentai (vidutinis rangas 28,5 proc.). Dažniausiai etikos taisyklės savo veikloje pamiršta 10 – 19 (63,6 proc.) ir 20 m. ir didesnę (61,1 proc.) darbo stažą turintys apklaustieji (vidutinis rangas abiejų grupių 43,4 proc.). Vertinant kitus teiginius statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių tyrimas neatskleidė.

3.2.5. Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir profesinių charakteristikų ryšys

Siekiant sužinoti ar etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formos (formalaus ir neformalaus švietimo) priklauso nuo pareigų buvo lyginamos dvi pasirinktos grupės (žr. 5 priedą), tai – specialistai, dirbantys pagal darbo sutartį ir specialistai, valstybės tarnautojai. Taip pat buvo lyginamas etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formos (formalaus ir neformalaus švietimo) ir darbo stažas (žr. 6 priedą). Siekiant atskleisti skirtumą tarp grupių statistinį reikšmingumą abejais atvejais buvo taikomas Kruskal-Wallis H testas (žr. 3.2.5; 3.2.5.1 lenteles).

3.2.5 lentelė

Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir pareigų ryšys Kruskal-Wallis H testas

		N	Kruskal-Wallis H testas			eta kv.
			Vidutinis rangas	chi kv.	p	
Mūsų administracijos tarnautojai domisi etikos klausimais, dalyvaudami mokymuose	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	0	35,19	0,004	0,947	0,000
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	34,90			
Mūsų administracijos tarnautojams etinės mokymų žinios nėra reikšmingos praktinėje veikloje	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	21	32,74	0,007	0,935	0,000
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	33,13			
Mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	20	38,40	4,058	0,044	0,071
	Specialistas, valstybės tarnautojas	43	29,02			
Mūsų administracijos tarnautojai dažnai etikos klausimus aptaria neformaliose diskusijose (pvz. korupcijos skandalus ir kt.)	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	22	37,05	0,997	0,318	0,020
	Specialistas, valstybės tarnautojas	45	32,51			
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas etikos mokymuose padeda sumažinti neetiško elgesio rizikas	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	33,11	0,093	0,760	0,001
	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	34,47			
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas antikorporcinio švietimo	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	33,63	0,018	0,895	0,000

mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę programą	Specialistas, valstybės tarnautojas	44	34,19	5,413	0,020	0,091
Mūsų administracijos tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	23	40,57			
	Specialistas, valstybės tarnautojas	43	29,72			
Šaltinis: sudaryta darbo autorės						

Iš gautų rezultatų matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai matyti teiginyje: Mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose. Su teiginiu 80 proc. sutiko specialistai, dirbantys pagal darbo sutartį (vidutinis rangas 38,4 proc.), tačiau specialistų, valstybės tarnautojų, kurie sutiko su teiginiu vos 53,5 proc. (vidutinis rangas 29 proc.). Taip pat statistiškai reikšmingas skirtumas matomas teiginyje apie tai, kad tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis. Su teiginiu sutiko 91,3 proc. specialistų, dirbančių pagal darbo sutartį (vidutinis rangas 41 proc.). Specialistai, valstybės tarnautojai, su pastaruoju teiginiu sutiko 62, 8 proc. (vidutinis rangas 30 proc.). Vertinant kitas etikos švietimo formas statistiškai reikšmingu skirtumų tyrimas neatskleidė.

3.2.5.1 lentelė

Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir darbo stažo ryšys Kruskal-Wallis H testas

		N	Kruskal-Wallis H testas			eta kv.
			Vidutinis rangas	chi kv.	p	
Mūsų administracijos tarnautojai domisi etikos klausimais, dalyvaudami mokymuose	0 - 9 m.	26	37,69	3,659	0,161	0,029
	10 - 19 m.	33	36,70			
	20 m. ir daugiau	19	46,84			
Mūsų administracijos tarnautojams etinės mokymų žinios nėra reikšmingos praktinėje veikloje	0 - 9 m.	26	31,58	4,102	0,129	0,060
	10 - 19 m.	30	42,63			
	20 m. ir daugiau	18	37,50			
Mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose	0 - 9 m.	24	42,56	3,452	0,178	0,050
	10 - 19 m.	30	33,18			
	20 m. ir daugiau	18	33,94			
Mūsų administracijos tarnautojai dažnai etikos klausimus aptaria neformaliose diskusijose (pvz. korupcijos skandalus ir kt.)	0 - 9 m.	26	41,21	1,767	0,413	0,023
	10 - 19 m.	32	35,02			
	20 m. ir daugiau	18	40,78			
Mūsų administracijos	0 - 9 m.	26	43,25	3,168	0,205	0,034

tarnautojų dalyvavimas etikos mokymuose padeda sumažinti neetiško elgesio rizikas	10 - 19 m.	31	34,08	5,530	0,063	0,061
	20 m. ir daugiau	19	39,21			
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę programą	0 - 9 m.	25	44,36			
	10 - 19 m.	32	32,88			
	20 m. ir daugiau	19	40,26			
Mūsų administracijos tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis	0 - 9 m.	25	40,48	0,592	0,744	0,010
	10 - 19 m.	31	36,31			
	20 m. ir daugiau	19	37,50			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Statistiškai reikšmingų skirtumų Kruskal-Wallis H testas neatskleidė.

3.2.6. Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas ir profesinių charakteristikų ryšys

Siekiant sužinoti ar etikos vadybos priemonių svarba sprendžiant etikos problemas priklauso nuo pareigų buvo taikomas ANOVA testas (žr. 3.2.6 lentelę) Taip pat, remiantis ANOVA testu, buvo lyginama etikos vadybos priemonių svarba sprendžiant etikos problemas ir darbo stažas (žr. 3.2.6.1 lentelę).

3.2.6 lentelė

Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas ir pareigų ryšys ANOVA testas

		Etikos kodeksas	Darbuotojų veiklos etikos taisyklės	Antikorupcinė komisija	Etikos mokymai, švietimas
Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį	N	23	24	22	23
	Mean	8,57	8,83	7,36	8,39
	Std. Deviation	1,754	1,579	2,735	1,994
Specialistas, valstybės tarnautojas	N	46	46	46	45
	Mean	8,28	8,63	7,57	8,27
	Std. Deviation	2,553	2,004	2,410	2,230
ANOVA	F	0,227	0,185	0,095	0,051
	p	0,635	0,668	0,758	0,822
	eta kv.	0,003	0,003	0,001	0,001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus ANOVA testą reikšmingų skirtumų tarp užimamų pareigų ir tarp to, kaip yra vertinama etikos vadybos priemonių svarba sprendžiant etikos problemas, nematyti.

3.2.6.1 lentelė

Etikos vadybos priemonių funkcionalumas sprendžiant etikos problemas ir darbo stažo ryšys ANOVA testas

		Etikos kodeksas	Darbuotoju veiklos etikos taisyklės	Antikorupcinė komisija	Etikos mokymai, švietimas
0 - 9 m.	N	27	27	27	26
	Mean	9,19	9,11	7,96	8,73
	Std. Deviation	1,145	1,086	2,244	1,779
10 - 19 m.	N	32	33	32	33
	Mean	8,34	8,76	7,38	8,36
	Std. Deviation	2,280	1,678	2,624	2,074
20 m. ir daugiau	N	18	19	18	18
	Mean	7,94	8,26	7,44	8,00
	Std. Deviation	2,623	2,353	2,357	2,249
ANOVA	F	2,234	1,382	0,473	0,705
	p	0,114	0,257	0,625	0,497
	eta kv.	0,057	0,035	0,013	0,019

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus ANOVA testą pastebimi šioke tokie skirtumai tarp to, kaip yra vertinama etikos vadybos priemonių svarba sprendžiant etikos problemas priklausomai nuo darbo stažo. Labiausiai išsiskiria etikos kodeksas, kuris lyginant su kitomis etikos vadybos priemonėmis yra statistiškai vidutiniškai nereikšmingas. Kitos etikos vadybos priemonės – statistiškai mažai nereikšmingos.

Sunku įvertinti etikos vadybos priemonių funkcionalumą sprendžiant etikos problemas priklausomai tiek nuo pareigų, tiek nuo darbo stažo, nes rezultatai yra mažai statistiškai reikšmingi. Tačiau galime bandyti atskleisti funkcionalumo vertinimą interpretuojant. Nepriklausomai nuo darbo stažo ir nuo to, ar specialistas yra valstybės tarnautojas, ar dirbantis pagal darbo sutartį iškilus problemoms vadovausis darbuotojų veiklos etikos taisyklėmis. Etikos kodeksu taip pat vadovautųsi, tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, etikos kodeksas skirtas politikams, o ne administracijos darbuotojams, todėl etikos kodeksas buvo pateiktas sąmoningai, norint sužinoti kiek svarbus, sprendžiant problemas, administracijos darbuotojams jis yra. Remiantis ANOVA testo rezultatais mažiausias funkcionalumas – antikorupcinės komisijos ir etikos mokymų, švietimo. Nenuostabu, kad rezultatai tokie. Analizuojamose savivaldybės administracijos veiklos ataskaitose apie šių priemonių įgyvendinimą praktiškai nebuvo informacijos.

IŠVADOS

1. Organizacijos etikos sampratą, naujosios viešosios vadybos kontekste, sudaro šie etiniai aspektai – organizacijos narių koreliavimas tarpusavyje, prisitaikymas prie individualių pageidavimų, nuomonių. Individų elgseną organizacijose sukuria vaidmenys, vadybiniai procesai, tam tikros sąlygos, struktūriniai funkciniai ryšiai, asmens motyvacijos. Tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose organizacijų etikos vadybos vaidmuo turi aukštą poveikį, tačiau skiriasi priklausomai nuo to, kokiam sektoriuje ji yra pritaikoma.
2. Identifikuoti etikos vadybos elementai: priemonės ir struktūros. Etikos vadybos priemonių (etikos kodeksų, įstatymų ir mokymų) laikymasis padeda valstybės tarnautojams ne tik elgtis etiškai, bet ir priimti tinkamus etinius sprendimus. Lygiai taip pat yra svarbios ir etikos vadybos struktūros (komitetai, komisijos) viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios savo pačios iniciatyva steigia komitetus, kurie prižiūri valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesį. Nepaisant visų etikos vadybos priemonių ir struktūrų svarbos, organizacijos vadovo reikšmė taip pat negali būti nuvertinama. Jo elgesys yra pavyzdys kitiems organizacijos nariams, todėl vadovas turi priimti atsakomybę už tai, kad organizacijoje būtų tinkamai elgiamasi bei būtų laikomasi etikos principų. Vadovas atsakingas už sėkmingą jo valdomos organizacijos etikos vadybos priemonių funkcionavimą, todėl ir etiniai klausimai turi būti priskirti jo kompetencijai.
3. Etikos vadybos priemonių funkcionalumas, tai kai priemonės gerai atitinka savo paskirtį. Tų priemonių funkcionalumo vertinimas leidžia organizacijai įsivertinti save ir sužinoti ar tinkamai joje veikia etikos vadybos priemonės.
4. Atlikus dokumentų turinio analizę paaiškėjo, kad visuose analizuojamose veiklos ataskaitose (2016, 2017, 2018) buvo minimas atliktų tarnybinių nusižengimų tyrimų skaičius. 2016 m. veiklos ataskaitoje dar buvo galima rasti antikorupcinės komisijos surengtų posėdžių skaičių, ko sekančiuose metų ataskaitose nebebuvo. Apie etikos mokymus, švietimą buvo rašoma tik 2018 m. veiklos ataskaitoje. Mokymai buvo suorganizuoti atskiroms darbuotojų grupėms pagal prioritetus. Tikslus įvykusių mokymų skaičius nebuvo pateiktas, tačiau buvo pateikiami mokymų pavadinimai. Atlikta dokumentų turinio analizė atskleidė tai, jog Šiaulių miesto savivaldybėje etikos vadybai nėra skiriama daug dėmesio.
5. Atlikus anketinę apklausą išaiškėjo, jog vadovas, darbuotojų nuomone, didelį dėmesį skiria etikos vadybos priemonių institucionalizavimui t.y. jų funkcionalumui. Vadovai nepateisina darbuotojų neetiško elgesio, ne mažai dėmesio skiria etikai, ne tik inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas, bet ir imasi veiksmų joms spręsti. Svarbu ir tai, kad vadovai

darbuotojus skatina vykti į mokymus etikos temomis. Toks vadovo elgesys įrodo, jog vadovas įgyvendina etikos priemones, ko pasakoje jos pakankamai gerai funkcionuoja. Mažiausią darbo stažą turintys darbuotojai, dažnu atveju, vadovo įgyvendinamas etikos vadybos priemonės vertino palankiau, nei didesnę darbo stažą turintys darbuotojai.

6. Remiantis anketos rezultatais, savivaldybės administracijos darbuotojų nuomone, iškilus problemoms jie vadovautųsi darbuotojų veiklos etikos taisyklėmis, antikorupcinės komisijos rekomendacijomis bei etikos mokymo, švietimo metu įgytomis etikos žiniomis. Pažymėtina tai, jog pačioje Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje tokio, kaip etikos kodekso nėra, tačiau ne mažai atsakiusiųjų pasirinko etikos kodeksą, kaip vieną iš svarbiausių etikos priemonių sprendžiant etikos problemoms. Akivaizdu, kad darbuotojams jis yra labai svarbus. Kalbant apie šių etikos priemonių funkcionalumą, tai visos, išskyrus etikos kodeksą, kuris skirtas tik tarybos nariams ir kuris nereglamentuoja valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų elgesio, funkcionuoja - tai parodo atlikto tyrimo rezultatai.

REKOMENDACIJOS

1. Kadangi STT skatina savivaldybes kurti etikos kodeksus, o Šiaulių miesto savivaldybė iki šiol jo neturi, tai rekomenduotina, Šiaulių miesto savivaldybei, susikurti savo etikos kodeksą, kuriame būtų įtvirtintos savivaldybės administracijos darbuotojų elgesio gairės. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams, etikos kodeksas, yra svarbus sprendžiant iškilusias problemas.
2. Rekomenduotina savivaldybės administracijos veiklos ataskaitose daugiau dėmesio skirti įgyvendinamoms etikos vadybos priemonėms. Suprantama, kad veiklos ataskaitos skirtos miesto gyventojams, kuriose jie mato tik tai, ką per metus savivaldybė nuveikė miesto labui, bet svarbu veiklos ataskaitose pabrėžti ir parodyti gyventojams, kad darbuotojai savivaldybėje taip pat yra svarbūs. Svarbus jų tobulėjimas, nuolatinis mokymasis, nes juk kuo labiau darbuotojas geba priimti etiškus sprendimus gyventojų atžvilgiu, tuo gyventojai labiau pasitiki savivaldybėmis.
3. Rekomenduojama skatinti darbuotojus aktyviai dalyvauti etikos, antikorupcinio švietimo mokymuose. Atlikto tyrimo duomenimis dalyvavimas etikos mokymuose, darbuotojams, padeda sumažinti, o gal net ir išvengti neetiško elgesio rizikos. Dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose - padeda įgyvendinti antikorupcinę savivaldybės programą.
4. Rekomendacija vadovams – nepamiršti, kad pokalbiai etikos temomis yra svarbūs visiems darbuotojams, o ne išskirtinai mažą darbo stažą turintiems. Netoleruoti ir nepateisinti neetiško elgesio, nepriklausomai nuo turimo darbo stažo, nes kartais mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai elgiasi daug etiškiau, nei tie, kurių darbo stažas ir patirtis siekia 20 m. ir daugiau. Taip pat visus darbuotojus vienodai skatinti dalyvauti etikos mokymuose bei pačiam būti tinkamo elgesio pavyzdžiu visur ir visada.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. Barman, T., White, S. (2014). *Implementing an effective corporate ethics policy*. Financial Management. Prieiga per internetą: <https://www.fmmagazine.com/issues/2014/jun/20149701.html> [Žiūrėta 2019-12-01];
2. Byrne, E. (2017). Culture Matters: The Advantages of a Strong Ethical Culture are Manifold Prieiga per internetą: <https://insights.ethisphere.com/culture-matters/> [Žiūrėta 2019-11-26];
3. Bonczek, S. (1998). *The ethics edge* (ed. E. Berman, J. West, S. Bonczek). Creating an ethical work environment. International city/county management association.
4. Bouckaert, G. (2012). *Trust and Public Administration*. Administration.
5. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative research journal, 9(2), 27–40;
6. Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University press.
7. Creswell, J. (2007). *An Introduction to Mixed Methods Research*. Office of Qualitative and Mixed Methods Research (OQMMR), Educational Psychology, UNL. Prieiga per internetą: <https://sbsrc.unl.edu/Introduction%20to%20Mixed%20Methods.pdf> [Žiūrėta 2020-01-07];
8. Frederickson, H.G., Ghore, R.K. (2013). *Ethics in Public Management*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
9. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
10. Gritienė, V. (2010). *Organizacijų etikos infrastruktūros palyginamoji analizė viešajame administravime ir versle*. Vilnius.
11. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. Nr. 4. ISSN 1648 – 2603.
12. Höglund, L., Mårtensson, M., & Safari, A. (2019). *The impact of types of trust in the public sector – a case study approach*. International Journal of Public Sector Management. Vol. 32 Issue 3, p. 247-263. 17 p. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2017-0226. Database: Business Source Ultimate.
13. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
14. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

15. Komljenovic, J. (2019). *Making Higher Education Markets: Trust-Building Strategies of Private Companies to Enter the Public Sector*. Higher Education: The International Journal of Higher Education Research, v78, n1 p. 51-66 Jul 2019.
16. Kurtkutė, G. (2015). Lyderio elgsena organizacijoje pokyčiu kontekste. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
17. Lamb, P. (2011). *Social Value and Adult Learning*. Adults Learning, v23 n2 p44-47 Win 2011.
18. Laszlo, C. (2008). *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Sheffield: Routledge. 2008. eBook., Database: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
19. Lawton, A., (2004). *Developing and implemeting Codes of Ethics*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 7. ISSN 1648-2603
20. Marčinskas, A., Seiliūtė, J. (2008). Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė. Vilnius: VU.
21. Marozzi, M. (2015). *Measuring Trust in European Public Institutions*. *Social Indicator Research*.
22. McNamara, N., Kirakowski, J. (2006). *Funkcionalit, usability, and user experience: three areas of concern*. Waits & measures. Ireland: university college cork.
23. Nakrošis, V. (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?* Politologija. Vilnius: Vilniaus universitetas. Nr. 61. ISSN 1392-1681.
24. Navickienė, Ž. (2018). Lietuvos teisėjų parengimas praktiniam vertybių realizavimui. Viešoji politika ir administravimas. T. 17, Nr. 4 / 2018, Vol. 17, No 4, p. 646–661. ISSN 1648-2603 (print) ISSN 2029-2872 (online).
25. Novelskaitė, A. (2012). Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas. Metodinė knyga Kultūros vadybos programos studentams. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: http://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/socialinio_tyrimo_terminija.pdf. [Žiūrėta 2019-12-01];
26. Novelskaitė, A., Pučėkaitė, R. (2018). Visuomenės pasitikėjimas valstybės tarnybos įstaigomis ir tarnautojais Lietuvoje: reprezentatyvios šalies gyventojų apklausos rezultatai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1. Vol. 17, No 1, p. 126-140.
27. Oomsels, P., Callens, M., Vanschoenwinkel, J., Bouckaert, G. (2019). *Functions and Dysfunctions of Interorganizational Trust and Distrust in the Public Sector*.

- Administration & Society. Apr2019, Vol. 51 Issue 4, p. 516-544. 29 p. Business Source Ultimate.
28. Palidauskaitė, J. (2003). Valstybės tarnautojų veiklos teisinis reglamentavimas: etinis aspektas. Viešojo politika ir administravimas. Kaunas: KTU.
29. Palidauskaitė, J. (2003). Viešojo administravimo etika: vadovėlis. Kaunas: technologija.
30. Palidauskaitė, J. (2004). Viešojo administravimo etikos institucionalizacija. Kaunas: KTU.
31. Palidauskaitė, J. (2008). Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Vilnius.
32. Palidauskaitė, J. (2010). Etika valstybės tarnyboje. Mokslinė monografija. Kaunas: Technologija.
33. Palidauskaitė, J. (2011). Valstybės tarnautojų etikos pagrindai. Kaunas: Technologija.
34. Palidauskaitė, J., Didžiulienė, R. (2002). Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje. Kaunas, KTU.
35. Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. Information & Management. 52(2):183–199. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481583/> [Žiūrėta 2019-11-26];
36. Paunksnienė, Ž., Banytė, J. (2013). Kokybiniai vartotojų elgsenos tyrimai internete: metodologiniai iššūkiai. Socialinės technologijos, 3(2), 261–277.
37. Persson, T., Parker, C. F., & Widmalm, S. (2017). *Social trust, impartial administration and public confidence in eu crisis management institutions*. Public Administration. Mar2017, Vol. 95 Issue 1, p. 97-114. 18p. 1 Chart, 2 Graphs. Database: Business Source Ultimate.
38. Petuškienė, E., Glinskienė, R. (2008). Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Kaunas: KTU.
39. Prayote, S., (2016). *Managing ethics in public sector: integrity approaches*. Journal of government and politics.
40. Pratchett, L. (1999). *The new ethics of modern public service*. British Journal of Politics and International Relations, Vol. 1, No. 3.
41. Pruskus, V. (2002). Verslo etika. Vilnius.
42. Pučėtaitė, R. (2007). Etinių problemų sprendimas: etikos vadybos priemonės ir darbo aplinkos humanizavimas: daktaro disertacija. Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
43. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Pušinaitė, R. (2015). Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos. Mokslo monografija. Vilnius.

44. Pukienė, R., Stokaitė, I. (2005). Profesinė valstybės tarnautojų etika – teorinis aspektas. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/So_cialis/Pukiene,%20Stokaite.pdf
45. Saeed, S., Ali, R. (2019). *Relationship between Authentic Leadership and Classroom Management in Public and Private Sector Universities*. Journal of Education and Educational Development, v6 n1 p171-187 Jun 2019.
46. Snellman, C., (2015). *Ethics management: how to achieve ethical organizations and management?*. Business, management and education.
47. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas;
48. Toleikienė, R. (2019). Dėl integralumo trūkumo etikos vadyba savivaldybių praktikoje tampa deklaratyvi. Šiauliai: ŠU;
49. Trevino, L.K., Weaver, G.R., Reynolds, S.J. (2006). *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/247570062_Behavioral_Ethics_in_Organizations_A_Review [Žiūrėta 2019-11-20];
50. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: „Technologija“
51. Vasiljevienė N. (2003). Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. Monografija. Vilnius: Vilniaus universitetas, KHF, Verslo etikos centras.
52. Vasiljevienė N. (2006). Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Monografija. Vilnius: VU.
53. Vasiljevienė, N. (2000). Verslo etika ir elgesio kodeksai. Kaunas.
54. Vasiljevienė, N. (2004). Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. Kaunas: Kauno humanitarinio fakulteto Verslo etikos centras.
55. Vasiljevienė, N. (2015). Organizacijų etika ir novatoriškumo konstravimo galimybių paieškos. Kaunas: MRU, Vadybos institutas.
56. Vasiljevienė, N., Lewicka-Strzalecka, A. (2001). Verslo etika ir etiniai organizacijų vadybos aspektai. Vilnius: VU.
57. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

58. Vitkauskas, K., ir Junevičius, A. (2018). *Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo vykdymo priežiūra ir kontrolė: probleminiai aspektai*. Viešojoji politika ir administravimas, T. 17, Nr. 1/ 2018, Vol. 17, No 1, p. 141-155. Kaunas: Kauno technikos kolegija ir Kauno technologijos universitetas.
59. Waddock, S. (2007). *Ethical Role of the Manager*. Encyclopedia of Business Ethics and Society. Ed. . Thousand Oaks, CA: SAGE, 786-91. Prieiga per internetą: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2015/01/Ethical-Role-of-the-Manager.pdf> [Žiūrėta 2019-11-26];
60. Wisdom, J., Creswell, J. (2013). *Mixed Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Data Collection and Analysis While Studying Patient-Centered Medical Home Models*. Agency for Healthcare Research and Quality, U.S. Department of Health and Human Services. No: 13 – 0028 – EF. Prieiga per internetą: <https://pcmh.ahrq.gov/page/mixed-methods-integrating-quantitative-and-qualitative-data-collection-and-analysis-while> [Žiūrėta 2020-01-07];
61. Zautraitė, J. (2009). Organizacijų etikos vadybos analizė ir atsinaujinimo galimybės. Vilnius: MRU;
62. Žalimienė, L. (2006). Socialinių paslaugų vadyba: balansavimas tarp socialinio teisingumo ir ekonominio racionalumo. Vilnius: Vilniaus universitetas, Socialinių tyrimų institutas.

Dokumentai ir kiti šaltiniai:

1. Antikorupcijos vadovas verslui (2018). Vilnius.
2. Antikorupcinės aplinkos vadovas (2016). Vilnius.
3. Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas (2018). Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/documents/avv_viesajam_sektoriui/AAV_viesajam_2018_09_05_viesini_mui_PDF_2_LT.pdf [Žiūrėta 2019-12-18];
4. Lietuvių žodynas. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Funkcionalus> [Žiūrėta 2019-12-03];
5. Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B4FA4C56B8D5/asr> [Žiūrėta 2019-12-17];
6. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr> [Žiūrėta 2019-12-03];
7. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C0E550D6ADF0/asr> [Žiūrėta 2019-12-03];

8. Lietuvos Respublikos vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.789C6EE505FD/asr> [Žiūrėta 2019-12-17];
9. SearchAppArchitecture. Prieiga per internetą: <https://searchapparchitecture.techtarget.com/> [Žiūrėta 2020-01-06];
10. Specialiųjų tyrimų tarnybos 2016 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_2016_m_ataskaita.pdf [Žiūrėta 2019-12-03];
11. Specialiųjų tyrimų tarnybos 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: [https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_metineataskaita_2017_\(2018-03-16_Nr._N-9\).pdf](https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_metineataskaita_2017_(2018-03-16_Nr._N-9).pdf) [Žiūrėta 2019-12-03];
12. Specialiųjų tyrimų tarnybos 2018 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_2018_ataskaita_viesinimui.pdf [Žiūrėta 2019-12-03];
13. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2016 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/lit/Veiklos-ataskaitos/6> [Žiūrėta 2019-12-03];
14. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/lit/Veiklos-ataskaitos/6> [Žiūrėta 2019-12-03];
15. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2018 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/lit/Veiklos-ataskaitos/6> [Žiūrėta 2019-12-03];
16. The Web's Largest Resource for Definitions & Translations. Prieiga per internetą: <https://www.definitions.net/definition/functionality> [Žiūrėta 2019-12-11];
17. Valstybės tarnybos portalas. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/> [Žiūrėta 2020-01-06];
18. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija. Prieiga per internetą: <https://www.vtek.lt/> [Žiūrėta 2019-12-03];
19. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2016 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.vtek.lt/images/Duomenys/ataskaitos/VTEK_2016_veiklos_ataskaita.pdf [Žiūrėta 2019-12-03];
20. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.vtek.lt/images/Duomenys/ataskaitos/VTEK_2017_veiklos_ataskaita.pdf [Žiūrėta 2019-12-03];
21. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2018 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.vtek.lt/images/Duomenys/ataskaitos/VTEK_2018m_veiklos_ataskaita.pdf [Žiūrėta 2019-12-03].

PRIEDAI

1 Priedas

Vadovo reikšmės etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir pareigų ryšys

	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį				Specialistas, valstybės tarnautojas			
	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas (skyriuje, administracijoje) ir jų prevencijos priemones	9,5%	0%	52,4%	38,1%	19,6%	19,6%	41,3%	19,6%
Mano tiesioginis vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis	5,0%	5,0%	50,0%	40,0%	21,7%	15,2%	28,3%	34,8%
Mano tiesioginis vadovas skatina tarnautojus vyksti į mokymus etikos temomis	13,6%	31,8%	27,3%	27,3%	25,0%	13,6%	38,6%	22,7%
Mano tiesioginis vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio	0%	0%	31,8%	68,2%	10,9%	10,9%	32,6%	45,7%
Mano tiesioginis vadovas mažai dėmesio skiria tarnautojų etiškai elgsenai	45,5%	36,4%	9,1%	9,1%	39,1%	23,9%	28,3%	8,7%

2 Priedas

Vadovo reikšmės etikos vadybos priemonių įgyvendinime ir darbo stažo ryšys

	0 - 9 m.				10 - 19 m.				20 m. ir daugiau			
	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas (skyriuje, administracijoje) ir jų prevencijos priemones	3,8%	3,8%	57,7 %	34,6 %	24,2 %	9,1%	45,5 %	21,2 %	11,8 %	41,2 %	29,4 %	17,6 %

Mano tiesioginis vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis	0%	4,0%	56,0%	40,0%	25,0%	12,5%	28,1%	34,4%	27,8%	22,2%	27,8%	22,2%
Mano tiesioginis vadovas skatina tarnautojus vykti mokymus etikos temomis	16,0%	16,0%	48,0%	20,0%	27,3%	18,2%	30,3%	24,2%	17,6%	23,5%	41,2%	17,6%
Mano tiesioginis vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio	0%	0%	34,6%	65,4%	6,1%	9,1%	33,3%	51,5%	11,1%	16,7%	44,4%	27,8%
Mano tiesioginis vadovas mažai dėmesio skiria tarnautojų etiška elgsenai	50,0%	26,9%	23,1%	0%	36,4%	21,2%	27,3%	15,2%	33,3%	27,8%	33,3%	5,6%

3 Priedas

Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo ir pareigų ryšys

	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį				Specialistas, valstybės tarnautojas			
	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mūsų administracijos tarnautojai veiklos pradžioje su profesinės etikos standartais susipažįsta dalyvaujant „Įvadinuose mokymuose“	26,1%	13,0%	43,5%	17,4%	11,1%	6,7%	57,8%	24,4%
Mūsų administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetiško elgesio rizikas	4,3%	26,1%	47,8%	21,7%	4,5%	18,2%	54,5%	22,7%
Mūsų administracijos tarnautojai priimdami sprendimus vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis	4,5%	4,5%	54,5%	36,4%	0%	4,5%	54,5%	40,9%

Mūsų administracijos tarnautojai skatinami (motyvuojami) už etišką elgseną	47,8%	4,3%	43,5%	4,3%	48,9%	24,4%	22,2%	4,4%
Mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms	21,7%	17,4%	39,1%	21,7%	20,0%	26,7%	37,8%	15,6%
Mūsų administracijos veikloje veiklos etikos taisyklės dažnai pamiršamos	27,3%	36,4%	27,3%	9,1%	22,2%	17,8%	48,9%	11,1%
Mūsų administracijos vadovai nedelsiant sprendžia gautus pranešimus apie tarnautojo neetišką elgesį	4,5%	0%	40,9%	54,5%	4,5%	13,6%	40,9%	40,9%
Mūsų administracijoje mažai viešinami (ne) etiško tarnautojų elgesio atvejai	0%	17,4%	69,6%	13,0%	8,9%	17,8%	46,7%	26,7%
Mūsų administracijos tarnautojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos (pvz.: žodinis įspėjimas, papeikimas ir kt.)	0%	9,5%	57,1%	33,3%	6,8%	13,6%	50,0%	29,5%
Mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus "karštąja" telefono linija	68,2%	27,3%	4,5%	0%	55,8%	30,2%	9,3%	4,7%
Mūsų administracijos tarnautojai griežtai laikosi viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimo nuostatų	4,3%	13,0%	39,1%	43,5%	2,2%	2,2%	48,9%	46,7%

4 Priedas

Etikos vadybos priemonių funkcionalumo vertinimo ir darbo stažo ryšys

	0 - 9 m.				10 - 19 m.				20 m. ir daugiau			
	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mūsų administracijos tarnautojai veiklos pradžioje su profesinės etikos standartais susipažįsta dalyvaudami „Įvadinuose mokymuose“	19,2 %	3,8%	61,5 %	15,4 %	9,1%	15,2 %	48,5 %	27,3 %	33,3 %	0%	44,4 %	22,2 %

Mūsų administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetiško elgesio rizikas	0%	16,0 %	56,0 %	28,0 %	6,1%	21,2 %	54,5 %	18,2 %	11,1 %	11,1 %	55,6 %	22,2 %
Mūsų administracijos tarnautojai priimdami sprendimus vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis	0%	3,8%	46,2 %	50,0 %	0%	12,1 %	60,6 %	27,3 %	6,3%	0%	62,5 %	31,3 %
Mūsų administracijos tarnautojai skatinami (motyvuojami) už etišką elgseną	26,9 %	15,4 %	53,8 %	3,8%	45,5 %	30,3 %	21,2 %	3,0%	66,7 %	16,7 %	11,1 %	5,6%
Mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms	11,5 %	19,2 %	42,3 %	26,9 %	15,2 %	33,3 %	36,4 %	15,2 %	38,9 %	22,2 %	33,3 %	5,6%
Mūsų administracijos veikloje veiklos etikos taisyklės dažnai pamiršamos	40,0 %	28,0 %	32,0 %	0%	15,2 %	21,2 %	51,5 %	12,1 %	16,7 %	22,2 %	44,4 %	16,7 %
Mūsų administracijos vadovai nedelsiant sprendžia gautus pranešimus apie tarnautojo neetišką elgesį	4,0%	4,0%	28,0 %	64,0 %	3,0%	6,1%	57,6 %	33,3 %	11,8 %	11,8 %	41,2 %	35,3 %
Mūsų administracijoje mažai viešinami (ne) etiško tarnautojų elgesio atvejai	3,8%	19,2 %	53,8 %	23,1 %	9,1%	24,2 %	51,5 %	15,2 %	5,6%	0%	66,7 %	27,8 %

Mūsų administracijos tarnautojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos (pvz.: žodinis įspėjimas, papeikimas ir kt.)	0%	0%	62,5%	37,5%	6,1%	18,2%	54,5%	21,2%	11,8%	23,5%	35,3%	29,4%
Mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus "karštąja" telefono linija	48,0%	44,0%	8,0%	0%	64,5%	22,6%	9,7%	3,2%	66,7%	22,2%	5,6%	5,6%
Mūsų administracijos tarnautojai griežtai laikosi viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimo nuostatų	3,8%	0%	42,3%	53,8%	0%	9,1%	54,5%	36,4%	5,6%	5,6%	50,0%	38,9%

5 Priedas

Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir pareigų ryšys

	Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį				Specialistas, valstybės tarnautojas			
	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mūsų administracijos tarnautojai domisi etikos klausimais, dalyvaudami mokymuose	8,3%	12,5%	54,2%	25,0%	8,9%	4,4%	68,9%	17,8%
Mūsų administracijos tarnautojams etinės mokymų žinios nėra reikšmingos praktinėje veikloje	33,3%	38,1%	19,0%	9,5%	34,1%	29,5%	36,4%	0%
Mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose	0%	20,0%	60,0%	20,0%	18,6%	27,9%	39,5%	14,0%
Mūsų administracijos tarnautojai dažnai etikos klausimus aptaria neformaliose diskusijose (pvz. korupcijos skandalus ir kt.)	0%	18,2%	54,5%	27,3%	6,7%	17,8%	57,8%	17,8%

Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas etikos mokymuose padeda sumažinti neetiško elgesio rizikas	4,3%	4,3%	65,2%	26,1%	2,3%	11,4%	52,3%	34,1%
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę programą	0%	13,0%	60,9%	26,1%	2,3%	6,8%	65,9%	25,0%
Mūsų administracijos tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis	0%	8,7%	52,2%	39,1%	11,6%	25,6%	39,5%	23,3%

6 Priedas

Etikos vadybos priemonių: etinio švietimo formų (formalaus ir neformalaus švietimo) ir darbo stažo ryšys

	0 - 9 m.				10 - 19 m.				20 m. ir daugiau			
	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mūsų administracijos tarnautojai domisi etikos klausimais, dalyvaudami mokymuose	3,8%	11,5%	73,1%	11,5%	12,1%	9,1%	63,6%	15,2%	10,5%	0%	52,6%	36,8%
Mūsų administracijos tarnautojams etinės mokymų žinios nėra reikšmingos praktinėje veikloje	38,5%	42,3%	19,2%	0%	26,7%	23,3%	43,3%	6,7%	33,3%	27,8%	38,9%	0%
Mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose	4,2%	20,8%	50,0%	25,0%	13,3%	30,0%	46,7%	10,0%	16,7%	27,8%	38,9%	16,7%

Mūsų administracijos tarnautojai dažnai etikos klausimus aptaria neformaliose diskusijose (pvz. korupcijos skandalus ir kt.)	0%	15,4%	65,4%	19,2%	6,3%	25,0%	53,1%	15,6%	11,1%	5,6%	61,1%	22,2%
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas etikos mokymuose padeda sumažinti neetiško elgesio rizikas	3,8%	0%	57,7%	38,5%	3,2%	16,1%	58,1%	22,6%	5,3%	5,3%	57,9%	31,6%
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę programą	0%	8,0%	52,0%	40,0%	0%	15,6%	71,9%	12,5%	5,3%	0%	68,4%	26,3%
Mūsų administracijos tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis	4,0%	20,0%	48,0%	28,0%	9,7%	19,4%	51,6%	19,4%	10,5%	26,3%	31,6%	31,6%

7 Priedas

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa apie etikos vadybos priemonių funkcionalumą

Gerbiami Savivaldybės administracijos darbuotojai,

Esu Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto ketvirto kurso viešojo administravimo studijų programos studentė Roberta Rumiancevaitė.

Prašau Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas - įvertinti etikos vadybos priemonių funkcionalumą. Tikslingas šių priemonių taikymas sumažina, o jei įmanoma, net eliminuoja tarnautojų neetiško elgesio rizikas.

Anketa **ANONIMINĖ**, todėl savo vardo ir pavardės nurodyti nereikia!

Iškilius klausimams kreipkitės į bakalauro darbo autorių el. p: rumiancevaite.roberta@gmail.com. Gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti bakalauro baigiamajame darbe. Anketoje pažymėkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. **Dėkoju už atsakymus!**

1. Jūsų lytis?	2. Jūsų amžius?	3. Jūsų darbo stažas Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje?
☐ Vyras ☐ Moteris	☐ 20 – 29 m. ☐ 30 – 39 m. ☐ 40 – 49 m. ☐ 50 ir daugiau m.	☐ 0 – 4 m. ☐ 5 – 9 m. ☐ 10 – 19 m. ☐ 20 ir daugiau m.
4. Jūsų pareigos?		
☐ Vadovas ☐ Specialistas, dirbantis pagal darbo sutartį ☐ Specialistas, valstybės tarnautojas		

5. Įvertinkite kiek šios etikos vadybos priemonės, Jūsų nuomone, **yra svarbios sprendžiant** etikos problemas Jūsų organizacijoje? (kur 0 – visiškai nesvarbi, o 10 – labai svarbi)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etikos kodeksas.											
Darbuotojų veiklos etikos taisyklės.											
Antikorupcinė komisija.											
Etikos mokymai, švietimas.											

6. Lentelėje pateikti teiginiai apie **vadovo reikšmę organizacijos etikos formavime**. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

Teiginiai	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mano tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbius apie galimas etikos problemas (skyriuje, administracijoje) ir jų prevencijos priemones				
Mano tiesioginis vadovas sprendžia susidariusią situaciją remdamasis tarnautojo veiklos etikos taisyklių nuostatomis				

Mano tiesioginis vadovas skatina tarnautojus vyksti į mokymus etikos temomis				
Mano tiesioginis vadovas nepateisina tarnautojų neetiško elgesio				
Mano tiesioginis vadovas mažai dėmesio skiria tarnautojų etiškai elgsenai				

7. Lentelėje pateikti teiginiai apie **etikos vadybos priemones**. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

Teiginiai	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
Mūsų administracijos tarnautojai veiklos pradžioje su profesinės etikos standartais susipažįsta dalyvaudami „Įvadiniuose mokymuose“				
Mūsų administracijos tarnautojams veiklos etikos taisyklės padeda atpažinti neetiško elgesio rizikas				
Mūsų administracijos tarnautojai priimdami sprendimus vadovaujasi veiklos etikos taisyklėmis				
Mūsų administracijos tarnautojai skatinami (motyvuojami) už etišką elgseną				
Mūsų administracijos tarnautojai žino, kur kreiptis iškilus etikos problemoms				
Mūsų administracijos veikloje veiklos etikos taisyklės dažnai pamiršamos				
Mūsų administracijos vadovai nedelsiant sprendžia gautus pranešimus apie tarnautojo neetišką elgesį				
Mūsų administracijoje mažai viešinami (ne) etiško tarnautojų elgesio atvejai				
Mūsų administracijos tarnautojams už neetišką elgesį taikomos sankcijos (pvz.: žodinis įspėjimas, papeikimas ir kt.)				
Mūsų administracijos tarnautojai praneša apie kolegų galimus etinius pažeidimus “karštąja“ telefono linija				
Mūsų administracijos tarnautojai griežtai laikosi viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimo nuostatų				

8. Lentelėje pateikti teiginiai apie **etinio švietimo formas (formalaus ir neformalaus švietimo)**. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

Teiginiai	Ne	Iš dalies ne	Iš dalies taip	Taip
-----------	----	-----------------	-------------------	------

Mūsų administracijos tarnautojai domisi etikos klausimais, dalyvaudami mokymuose				
Mūsų administracijos tarnautojams etinės mokymų žinios nėra reikšmingos praktinėje veikloje				
Mūsų administracijos direktoriaus iniciatyva tarnautojo etikos klausimai aptariami posėdžiuose				
Mūsų administracijos tarnautojai dažnai etikos klausimus aptaria neformaliose diskusijose (pvz. korupcijos skandalus ir kt.)				
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas etikos mokymuose padeda sumažinti neetiško elgesio rizikas				
Mūsų administracijos tarnautojų dalyvavimas antikorupcinio švietimo mokymuose padeda įgyvendinti savivaldybės antikorupcinę programą				
Mūsų administracijos tarnautojai, dalyvavę etikos mokymuose, dalinasi įgytomis žiniomis su kolegomis				