



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Organizacijos etikos valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose lyginamoji analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Simona Bušmaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Eglė Vaidelytė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Organizacijos etikos valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose lyginamoji analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Simona Bušmaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Eglė Vaidelytė

Vadovė

Doc. dr. Raminta Pučėtaitė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Simona Bušmaitė

Organizacijos etikos valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose lyginamoji analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Simona Bušmaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Bušmaitė, Simona. Organizacijos etikos valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose lyginamoji analizė. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Eglė Vaidelytė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: etika, organizacijos etika, moralė, vertybės, viešasis administravimas.

Kaunas, 2022. 60 p.

Santrauka

Pataruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama organizacijų etikai. Kuri nagrinėja moralinius klausimus ir aspektus, atsirandančius organizacijos ir jos narių sąveikoje. Tai įpročių analizavimas per gėrio ir blogio prizmę. Didžioji dalis mokslininkų savo darbuose analizuoja verslo etikos svarbą ir vyraujančias tendencijas šiame sektoriuje, tačiau stinga tyrimų ir duomenų organizacijų etikos tema ir ypač viešojo sektoriaus atžvilgiu. Dėl šios priežasties analitinėje darbo dalyje nagrinėjami etikos veiksniai valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose. Tyrimo probleminis klausimas: kokie organizacijos etikos veiksniai dominuoja valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose? Tyrimo objektas – organizacijos etika. Tyrimo tikslas – išanalizuoti organizacijos etikos veiksnius valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose. Tyrimo uždaviniai: 1. atlikti organizacijų etikos teorinę analizę; 2. išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuojančius teisės aktus, stebėseną ir kontrolę vykdančias institucijas; 3. remiantis teorinės analizės rezultatais atskleisti valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose etiką lemiančius veiksnius. Baigiamajame magistro darbe taikyti mokslinės literatūros, teisės aktų, antrinių šaltinių, kokybinio pusiau struktūrizuoto interviu analizės tyrimo metodai. Pirmojoje baigiamojo magistro darbo dalyje pateikiama organizacijos etikos samprata, etikos teorijų klasifikacija, etinio klimato tipai, organizacijos etikos vadybos principai bei vertybinis pagrindimas. Antroji darbo dalis skirta viešojo sektoriaus organizacijų etikos teisiniam reglamentavimui, etikos stebėseną ir kontrolę vykdančių organizacijų apžvalgai. Trečioje baigiamojo magistro darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodika bei pateikiami valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių etikos lyginamosios analizės rezultatai. Tyrimo rezultatai: atlikus kokybinį pusiau struktūrizuotą interviu su valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojais nustatyta, jog Skuodo poskyryje etika yra diegiama mokymų, metodinės medžiagos, gerosios praktikos pavyzdžių pagrindu. Pasigendama aktyvesnio poskyrio vadovo įsitraukimo formuojant etišką aplinką organizacijoje. Taip pat nustatyta, jog Skuodo poskyryje ne visi darbuotojai yra supažindinti su organizacijos etikos kodeksu, nefunkcionuoja etikos komunikacijos tinklas. Prastas Skuodo poskyrio vadovo integralumas ir neįsitraukimas į organizacijos etikos komunikacijos tinklo veiklą, rodo nepakankamą santykių puoselėjimo, priklausomybės organizacijai vertybių skatinimą, kuris anot poskyrio darbuotojų jiems yra labai reikalingas. Gargždų poskyrio darbuotojai nurodė pakankamą poskyrio vadovo integralumą diegiant etikos priemones bei procesus organizacijoje, išskiria aktyvų bendradarbiavimą su personalo skyriumi. Dėl šios priežasties Gargždų poskyryje užtikrinama sėkminga etikos komunikacijos tinklo veikla. Pagal gautus pusiau struktūrizuoto interviu analizės rezultatus pateiktos rekomendacijos tobulintinoms sritims etikos atžvilgiu, valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriams.

Bušmaitė, Simona. Comparative Analysis of Organizational Ethics in Skuodas and Gargždai Subdivisions of the State Tax Inspectorate. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. Eglė Vaidelytė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: ethics, organizational ethics, morals, values, public administration.

Kaunas, 2022. 60 p.

Summary

Recently, there has been an increasing focus on the ethics of organizations. Which examines the moral issues and aspects that arise in the interaction between an organization and its members. It is an analysis of habits through the prism of good and evil. Most scholars in their work analyze the importance of business ethics and the prevailing trends in the sector, but there is a lack of research and data on the topic of ethics in organizations and especially in the public sector. For this reason, the analytical part of the work deals with ethical factors in the Skuodas and Gargždai subdivisions of the State Tax Inspectorate. The object of research is organizational ethics. The aim of the research is to analyze the ethical factors of the organization in the Skuodas and Gargždai subdivisions of the State Tax Inspectorate. Tasks of the research: 1. to perform a theoretical analysis of the ethics of organizations; 2. to analyze the legal acts regulating the ethics of public sector organizations and the institutions performing monitoring and control; 3. to reveal the factors determining ethics in the Skuodas and Gargždai subdivisions of the State Tax Inspectorate on the basis of the results of the theoretical analysis. The methods of scientific literature, legal acts, analysis of secondary sources, qualitative semi-structured interview analysis are applied in the final master's thesis. The first part of the final master's study presents the concept of organizational ethics, classification of ethical theories, types of ethical climate, principles of organizational ethics management and value justification. The second part of the work is devoted to the legal regulation of ethics of public sector organizations, an overview of organizations performing ethical monitoring and control. The third part of the final master's thesis substantiates the research methodology and presents the results of the comparative analysis of ethics of the Skuodas and Gargždai subdivisions of the State Tax Inspectorate. Results of the research: after conducting a qualitative semi-structured interview with the employees of the Skuodas and Gargždai subdivisions of the State Tax Inspectorate, it was established that ethics is implemented in the Skuodas subdivision on the basis of training, methodological material and examples of good practice. There is a lack of more active involvement of the head of the subdivision in shaping the ethical environment in the organization. It was also established that in Skuodas subdivision not all employees are acquainted with the code of ethics of the organization, the ethical communication network is not functioning. The poor integrity of the head of the Skuodas subdivision and the lack of involvement in the activities of the organization's ethics communication network show the insufficient upholding of the values of fostering relationships and dependence on the organization, which according to the subdivision staff is very necessary for them. The employees of Gargždai subdivision pointed out the sufficient integrity of the subdivision manager in implementing ethical measures and processes in the organization, distinguishing active cooperation with the personnel department. For this reason, the successful operation of the ethical communication network is ensured in the Gargždai subdivision. Based on the results of the analysis of the semi-structured interviews, recommendations for areas for improvement in terms of ethics, Skuodas and Gargždai subdivisions of the State Tax Inspectorate were provided

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Organizacijos etikos teorinė analizė	13
1.1. Organizacijos etikos samprata ir klasifikacija	13
1.2. Organizacijos etikos vadyba ir principai	16
1.3. Organizacijos etikos vertybinis pagrindimas.....	20
2. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos teisinis reglamentavimas ir priežiūrą vykdančios institucijos	28
2.1. Viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuojančių teisės aktų turinio analizė	28
2.2. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos stebėjimą ir kontrolę atliekančios institucijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.....	36
3. Organizacijos etikos veiksnių analizė valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose.....	43
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	43
3.2. Organizacijos etiką lemiančių veiksnių valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose tyrimo duomenų lyginamoji analizė.....	47
Išvados	58
Rekomendacijos	60
Literatūros sąrašas	61
Informacijos šaltinių sąrašas	65
Priedai.....	67
1 priedas.....	67

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijos etikos samprata	13
2 lentelė. Vertybinių dimensijų skirstymas	26
3 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuojančių teisės aktų principų atitiktis ..	29
4 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimynas etikos tematika valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojams	46
5 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimynas vertybių tematika valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojams	46
6 lentelė. Sociodemografiniai respondentų duomenys	47
7 lentelė. Profesionalios organizacijos etikos samprata valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	48
8 lentelė. Etikos principų ir vertybių diegimas valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	49
9 lentelė. Valstybinės mokesčių inspekcijos etikos kodekso privalumai ir trūkumai, 2021	50
10 lentelė. Etikos komunikacijos tinklas valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	51
11 lentelė. Vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas etikos diegimo ir puoselėjimo procesuose valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	52
12 lentelė. Etikos problemos valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	53
13 lentelė. Neetiško elgesio samprata pagal valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrio darbuotojus, 2021	54
14 lentelė. Etikos pažeidimų prevencijos priemonės valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	55
15 lentelė. Individualios darbuotojų vertybės valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021	56

Paveikslų sąrašas

1 pav. Etikos ir vadybos ryšys	16
2 pav. Etikos vadybos instrumentai	17
3 pav. Etikos kodekso tikslai.....	18
4 pav. Etikos vadybos instrumentai	19
5 pav. Etikos mokymo formos organizacijoje.....	20
6 pav. Organizacijos etinių vertybių modelio sudedamosios dalys	21
7 pav. Organizacijos vertybių modelis.....	22
8 pav. Individualizmo ir kolektyvizmo dimensijų svarbiausi elementai.....	23
9 pav. Neapibrėžtumo vengimo elementai.....	23
10 pav. Valdžios - galios atstumo elementai.....	24
11 pav. Vyriškumo - moteriškumo elementai	24
12 pav. Ilgalaikiškumo - trumpalaikiškumo elementai	24
13 pav. Valdžios - galios atstumo elementai.....	25
14 pav. Motyvacinių vertybių teorinis modelis.....	25
15 pav. Pagrindiniai viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai.....	28
16 pav. Veiklos, tarnybinės etikos principai	30
17 pav. LR viešojo sektoriaus etiką reglamentuojantys etikos kodeksai	33
18 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos stebėjamą vykdančios institucijos Lietuvoje ir ES .	37
19 pav. Pusiau struktūrizuoto interviu metodo privalumai ir trūkumai	43
20 pav. Tyrimo loginis pagrindimas	44

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

EACN – Europos Sąjungos kovos su korupcija kontaktinių institucijų tinklas;

EPAC – Europos prieš korupciją tinklas;

ES – Europos sąjunga;

GRECO – Europos tarybos valstybių prieš korupciją grupė;

IDOC – Europos tyrimų ir drausmės taryba;

LGKT – Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba;

LRSKĮ – Lietuvos Respublikos seimo kontrolierių įstaiga;

OECD – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

OLAF – Europos kovos su sukčiavimu tarnyba;

STT – Specialiųjų tyrimo tarnyba;

TI – Tarptautinio skaidrumo organizacija;

VTEK – Vyriausioji tarnybinės etikos komisija.

Terminai:

Etika - „Žmonių elgesio normos“ (Lietuvių kalbos žodynas, 2013);

Organizacijų etika – „Organizacijos narių elgesys praktikoje, kuris atitinka deklaruojamas etines vertybes ir tenkina viešąjį interesą“ (Pučėtaitė, 2015);

Viešasis administravimas – „Teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacijų veiklai keliami itin aukšti etikos standartai, kurie neretai tampa dviprasmiška apsauga, kadangi kyla klausimas ar vadovautis vien griežtomis taisyklėmis, teisės aktais reglamentuojančiais organizacijų etiką ar visgi puoselėti ir vertybinės etikos prieigą vykdant pavestas organizacines funkcijas (Heintzman, 2008). Taisyklės ir griežtos normos suponuoja, jog etika grindžiama griežtu teisiniu reguliavimu ir kontrole, kuri įspraudžia organizacijas ir jų darbuotojus veikti paraidžiui pagal įstatymo straipsnius, tarsi tik remiantis įstatymo viršenybe galima užtikrinti efektyvią organizacijų etiką. Vertybėmis paremta etika nurodo, jog prioritetai skiriami pasitikėjimo kultūros ir socialiai atsakingos organizacijos prestižo kūrimui, paliekant terpę ir darbuotojų prigimtinių vertybių realizacijai. Bishop ir Connors (2018), Larsson, Williams ir Zetterqvist (2021) autorių nuomone etikos problemos tokios kaip viešųjų ir privačių interesų konfliktas, priekabiavimas, korupcija organizacijose negali būti išsprendžiamos vien taisyklių bei įstatymų pagalba, kadangi įprasta, jog viešajame sektoriuje darbuotojų kaita yra menka, todėl kyla didesnė rizika, jog įsigalės savivalė pasielgti neetiškai.

Vis labiau išvelgiamas poreikis etikos ir vadybos komponentus derinti kartu, kadangi sukurti etikos vadybos instrumentai, tampa efektyviausiomis organizacijų etikos prevencijos priemonėmis, įgalinančiomis darbuotojus įsitraukti į diskusijas ir etinio klimato organizacijose kūrimo tobulinimo (Viruli, Opatha, Gamage, 2016). Vadybiniai etikos procesai įgalina stebėseną ir kontrolę organizacijos viduje, neįtraukiant išorės etikos kontrolės institucijų atlikti specializuotus tyrimus, siekiant nustatyti etikos pažeidimus. Anot Enquist, Edvardsson, ir Sebhatu (2007) norint derinti etikos ir vadybos procesus kartu, privalu remtis tyrimų analizėmis, identifikuoti priemones, kurias būtų galima pritaikyti atskiroms organizacijoms pagal vykdomos veiklos specifiką, tačiau pastebima, jog Lietuvoje vyrauja nepakankamas viešojo sektoriaus organizacijų etikos kokybės ir problemų identifikavimas akademinio atžvilgiu. Daugiausia dėmesio skiriama verslo sektoriui ir jo etikos problemų viešinimui. 2021 m. Vyriausybės atstovai savo programoje nurodė tikslą pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus puoselėjant etišką ir profesionalią viešojo administravimo sistemą. Valdymo principai grindžiami atvirumu bei skaidrumu, stiprinant reputaciją visuomenės atžvilgiu. Bendradarbiavimas skatinamas ne tik institucijų viduje, bet tarpininkaujant su kitomis institucijomis, užtikrinant efektyvią etiką viešojo sektoriaus organizacijose.

Temos iširtumas. Plačiausiai organizacijų etiką Lietuvoje tiria Pučėtaitė (2015), Palidauskaitė (2001, 2010), Pruskus ir Briedis (2010) bei Vasiljevienė (2003, 2006). Pučėtaitė (2015) nurodo, jog etika suvokiama per lūkesčių prizmę ir apibūdinama kaip atsakingas elgesys, kurio tikisi ne tik organizacijų nariai, bet ir visuomenės atstovai. Užsienio autoriai Grigoropoulosi (2019) ir Sunanda (2018) nukreipia, jog etika tai kultūrinių ir politinių reiškinių visuma, kuri atsispindi organizacijų veikloje. Adeyeye, Adeniji, Osinbanjo ir Oludayo (2015), Deconinc ir Moss (2016), Chowdhury, Hultgren ir Erling (2016), Ammeter ir Scharef (2017), Victoria (2018), Pagliaro, Presti, Barattucci, Giannella ir Barreto (2018) teigia, jog organizacijų etika, tai disciplinos įrankis, kuris lemia socialiai priimtina elgesį, identifikuoja neigiamas neetiško elgesio praktikas ir skatina kurti priemones, kurios būtų pajėgios kurti teisingą sąveikų tinklą. Pruskus ir Briedis (2010) nurodo, jog organizacijų etika negali būti nagrinėjama kaip atskira mokslo šaka, kadangi glaudžiai siejasi su morale ir elgesio normomis, kurios ir skatina organizacijų dorovingą elgesį. Fieser ir Dowden (2015) etiką linkę skirstyti į metaetiką, normatyvinę bei taikomąją etiką, autorių teigimu Azenbacher (1998) etikos skirstymas į individualiąją bei socialinę etiką neatspindi organizacijoms

būdingų etikos normų. Anot Palidauskaitė (2001) bei Vasiljevienė (2003, 2006) nepakanka remtis vien etikos rūšių išskyrimu, kadangi pastarosios neapibūdina organizacijų etikos svarbiausių funkcijų.

Temos naujumas. Nors Lietuvoje 2021 m. pradėtas Vyriausiosios tarnybinės komisijos tyrimas „Koki lygį tarnybinės etikos srityje yra pasiekusios viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos Lietuvoje?“, kurio pagalba yra formuojama įverčių sistema viešojo sektoriaus subjektams, leidžianti nustatyti kaip valstybėje sėkmingai veikia etikos užtikrinimo mechanizmas, užtikrinantis skaidrų viešųjų ir privačių interesų derinimą, lobizmo kontrolę bei tinkamą teisėkūros sistemą, tačiau iki šiol pasigendama analizės duomenų, kurie leistų nuodugniai įvertinti dabartinę etikos situaciją Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu, todėl šio baigiamojo magistro darbo siekis yra nustatyti su kokiais etikos iššūkiais susiduria valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriai. Mokslinis naujumas darbe grindžiamas tiriant anksčiau dar nenagrinėtų valstybinės mokesčių inspekcijos poskyrių analizę, kadangi atliktas tyrimas leis identifikuoti kaip sąlyginai mažiems viešojo sektoriaus veiklos subjektams pavyksta realizuoti viešojo sektoriaus organizacijų etiką ir principus reglamentuojančių teisės aktų bei pačios įstaigos keliamus aukštus tarnybinės veiklos standartus bei reikalavimus.

Mokslinio tyrimo problemą atskleidžiantis probleminis klausimas: kokie organizacijos etikos veiksniai dominuoja valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose?

Tyrimo objektas: organizacijos etika.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti organizacijos etikos veiksnius valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikti organizacijos etikos teorinę analizę;
2. išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuojančius teisės aktus, dokumentus, stebėseną ir kontrolę vykdančias institucijas;
3. remiantis empirinio tyrimo rezultatais atskleisti valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose etiką lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė naudota siekiant išanalizuoti organizacijos etikos sampratą, klasifikaciją. Teisės aktų analizė taikyta nagrinėjant pagrindinius etikos ir vertybių principus pagal teisinį reglamentavimą. Antrinių šaltinių analize siekta pateikti pagrindines etikos stebėseną ir kontrolę vykdančių institucijų funkcijas bei etikos vertybes. Kokybiniu pusiau struktūruoto interviu metodu siekta nustatyti ir įvertinti vyraujančių etikos veiksmų privalumus ir trūkumus valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose.

Darbo struktūra: taikant mokslinės literatūros sisteminimo metodą, teorinėje darbo dalyje pateikiama organizacijos etikos teorinė analizė, kurioje identifikuojama organizacijos etikos samprata, nagrinėjamos etikos teorijos, rūšys bei funkcijos, išskiriami etikos vertybių teoriniai modeliai. Analitinėje darbo dalyje pateikiami viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuojantys teisės aktai nacionaliniu bei tarptautiniu lygmenimis, išskiriamos svarbiausios etikos stebėseną ir kontrolę vykdančios institucijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Taikomi teisės aktų ir antrinių šaltinių analizės metodai. Empirinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo metodologijos pagrindimas.

Kokybinio pusiau struktūrizuoto interviu metodo pagalba siekta ištirti etiką lemiančius veiksnius valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose. Atlikus kokybinio pusiau struktūrizuoto interviu turinio analizę, susisteminti tyrimo rezultatai. Pagal gautus kokybinio pusiau struktūrizuoto tyrimo rezultatus formuojamos išvados bei rekomendacijos.

Projektą sudaro 67 puslapiai (su priedu), 15 lentelių, 20 paveikslų, 1 priedas. Panaudota 59 mokslinės literatūros šaltiniai ir 22 informaciniai šaltiniai.

1. Organizacijos etikos teorinė analizė

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama etikos svarba organizacijose. Remiantis užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūros analize pateikiamos organizacijų etikos ir moralės sampratos, identifikuojama jų sąsaja, vadybos principai. Susistemunami pagrindiniai etikos vertybių modeliai siekiant identifikuoti organizacijos etikos naudą.

1.1. Organizacijos etikos samprata ir klasifikacija

Šiuolaikinėje visuomenėje vis labiau akcentuojama organizacijos etika, keliami vis aukštesni standartai organizacijų vadovams bei darbuotojams visuomenės atžvilgiu, auga nepakantumas neetiškam elgesiui. Anot Grigoropoulou (2019) organizacijos etiką galima apibūdinti kaip kultūrinius bei politinius reiškinius organizacijoje, kurie nukreipia individus pasirinkti kaip pasielgti sudėtingose situacijose. Etikos plėtojimą taip pat paskatino žiniasklaidos atstovai, kurie nepraleidžia progos paviešinti neetiško elgesio apraiškų organizacijose. Downie (1980) nurodo, kad etika siejama su moralės filosofija, todėl apima platų moralės normų, dorovės principų ir ideologijos nuostatų kontekstą, identifikuoja visuotinai pateisinamą elgesį organizaciniuose santykiuose, tačiau nesuvaržo darbuotojo asmeninio individualumo ir jau susiformavusių vertybių. Kaip teigia Pučėtaite (2015) etika, tai „organizacijos narių elgesys praktikoje, kuris atitinka deklaruojamas etines vertybes ir tenkina viešąjį interesą“. Adeyeye, Adeniji, Osinbanjo ir Oludayo (2015) nurodo, jog organizacijos etika lemia jos našumą ir rezultatus, augimo potencialą lyginant su kitomis organizacijomis.

Mokslinėje literatūroje organizacijos etikos samprata identifikuojama skirtingai, todėl pravartu palyginti kaip atskiri autoriai ją interpretuoja (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacijos etikos samprata (sudaryta autorės pagal Deconinc ir Moss, 2016; Brown ir Mitchell, 2010; Chowdhury ir kt. 2016; Ammeter ir Scharef, 2017; Sunanda, 2018; Victoria, 2018; Pagliaro ir kt. 2018)

Autorius	Organizacijos etikos samprata
Pagliaro ir kt. (2018)	„Organizacijos kultūros ir vertybių pagrindas, kuris pagrįstas suvokimu teisingo elgesio įvairiose situacijose.“
Deconinc ir Moss (2016)	„Įvairialypis konstruktas, analizuojantis organizacijos teigiamas ir neigiamas praktikas bei lemiantis jos narių elgesį, sprendimų priėmimą.“
Sunanda (2018)	„Organizacijos politiniai, procedūriniai ir kultūriniai veiksniai, nukreipiantys kaip elgtis sudėtingose situacijose.“
Chowdhury ir kt. (2016)	„Organizacijos sistemingas teorinis įrankis, lemiantis sistemingą bei racionalią individo elgseną.“
Ammeter ir Scharef (2017)	„Disciplina, kuri nagrinėja tai, kas yra moraliai teisinga ir prieštaringa, apima moralinių vertybių ir principų sistemą.“
Brown ir Mitchell (2010)	„Organizacijos lūkesčiai, strategijos bei vertybės, kuriomis norima teigiamai paveikti organizacijos narius ir jų įvaizdį visuomenės atžvilgiu.“
Victoria (2018)	„Struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių tinklas, kuris veikia socialiai atsakingai, teisingai, integraliai, patikimai ir tenkinantis tam tikrus visuomenės poreikius bei socialinius lūkesčius.“

Remiantis 1 lentelėje pateiktomis sampratomis, pastebima, jog etikos vertė organizacijoje grindžiama racionali darbuotojų sprendimų priėmimu. Teisinga organizacinė etinė aplinka gali teigiamai veikti ne tik organizacijos kultūrą, bet ir jos narių moralinį aspektą, kuris lemia pasirinkimus sudėtingose bei kasdienėse situacijose, taip reprezentuojant ne tik save kaip darbuotoją, bet ir visą organizaciją

visuomenės atžvilgiu. Nukreipia organizaciją ir jos narius siekiama kryptimi, veikia reputaciją, rezultatus. Organizacijos etika pateikia standartus, kurių dėka viliamasi, jog darbuotojas jausis saugiai, žinodamas kokio elgesio yra tikimasi, tačiau dažnu atveju darbuotojo ir organizacijos etikos suvokimo atitiktis tampa probleminiu klausimu, kurį svarbu nuolat analizuoti bei anuluoti pastebimas spragas.

Etika glaudžiai siejama su morale ir apibūdinama kaip normos, kurios veikia dorovingą organizacijos narių elgesį, formuoja teisingą savimone (Pruskus, Briedis, 2010). Moraliniai sprendimai apibūdinami kaip individualūs organizacijos narių veiksmai, kuriuos lemia socialūs veiksniai – institucijos, įstatymai.

Kuri etikos klasifikacija geriausiai atliepia organizacijos veiklos pobūdį ir strategiją, galima nuspręsti tik lyginant skirtingus mokslininkų pateikiamus atvejus. Azenbacher (1998) išskiria dvi etikos klasifikacijas:

1. *Individualioji etika* – tiria asmeninių veikslių ir moralinių nuostatų tinkamumą.
2. *Socialinė etika* – analizuoja ar socialūs reiškiniai yra teisingi, orūs.

Autorius Azenbacher (1998) glaustai pateikia galimą etikos klasifikacijų sąrašą, tai leidžia daryti prielaidą, jog etika apima tik individualių bei socialinių reiškinų spektrą. Skirtingai nei Fieser ir Dowden (2015), kurie išskiria tris etikos teorijų klasifikacijas, Azenbacher (1998) neanalizuoja etikos organizacijų atžvilgiu.

1. *Metaetika* – nagrinėja kokiais aspektais aiškinami etikos principai organizacijoje, išskiria individualius reiškinius, tokius kaip gyvenimo tikslai, egzistencija. Tiria kas motyvuoja individą būti moraliu, analizuoja ar turi pakankamai žinių, jog suvoktų moralinių sprendimų svarbą. Išskiria psichologinį egoizmą, nurodant, jog kiekvienas individas turi savanaudiškų paskatų. Psichologinis altruizmas pasireiškia per veiksmus, kurie yra motyvuojami įgimtų savybių – nesavanaudiškumo, geranoriškumo. Nurodo, jog moralė gali būti paremta emocijomis, tačiau gali būti grindžiama ir logika. Išskiria vyrų ir moterų moralę, į vyrus orientuota moralė aiškinama pareigų atlikimu, o moterų moralė pateikiama tradiciška moralinių aspektų puoselėtoja, kuri atsakinga už rūpinimąsi kitais (Fieser, Dowden, 2015).
2. *Normatyvinė* – etika nurodo, jog yra tik vienas teisingas moralinis pasirinkimas bei dorybės gali būti intelektualinės bei moralinės. Išskiriamas ne kūniškos laimės siekis, o dorybės. Valstybė pateikiama kaip autoritetas, kuris nukreipia individus teisinga kryptimi.
3. *Taikomoji etika* – nagrinėja kontraversiškas problemas, kurios moraliniu lygmeniu apima plačias sritis, pavyzdžiui – korupcijos prevenciją.

Matyti, jog metaetika plačiausiai apima organizacijos etiką, kadangi tiria ne tik organizacijos etikos principus, bet ir analizuoja kaip motyvuoti organizacijos narius priimti pateikiamas vertybes ir moralines nuostatas. Taikomoji etika svarbi sprendžiant opias problemas organizacijose, gilinantį į jų mastą, taikant konkrečias etikos pažeidimų prevencijos priemones, galima pasiekti teigiamų rezultatų.

Analizuojant etikos sampratą identifikuota, jog Palidauskaitė (2001) bei Vasiljevienė (2003, 2006) išskiria pagrindines organizacijų etikos funkcijas:

- *Aprašomosios etikos funkcijos* tikslas – nagrinėti etiką teoriniu pagrindu, kuri grindžiama psichologijos, sociologijos bei kitų mokslo šakų metodologija. Tiria organizacijos narių moralinę brandą, sąmoningumą, dorovinį lygį bei lojalumą įsipareigojimams.
- *Interpretuojanti etikos funkcija* – analizuoja organizacijos narių moralės bei vertybių pritaikomumą asmeniniu bei visuomenės atžvilgiu.
- *Reguliuojamoji etikos funkcija* – atsakinga už organizacijos vidinę savireguliaciją, kuri palaiko moralinį aspektą bei realistiškai analizuoja praktiką bei veiklą organizacijoje, tai lemia sėkmingą vystymąsi. Puoselėjimas profesinių standartų bei atsidavimas teisingumui, tampa saugikliu priimant sprendimus, vengiant klaidų.
- *Orientuojanti etikos funkcija* – nukreipia, jog visi priimami sprendimai privalo būti paremti etika bei moralinėmis nuostatomis, kadangi individualūs sprendimai tiesiogiai veikia visą organizaciją ir jos veiklą.
- *Moralinio švietimo funkcija* – skirta perteikti organizacines vertybes bei normas, puoselėti jų diegimą. Ugdyti kritišką požiūrį neetiško elgesio apraiškoms, bendradarbiavimo kultūrą bei toleranciją organizacijos nariams bei visuomenei.
- *Pilietiškumo ugdymo funkcija* – nurodo, jog pastangos nukreiptos į viešojo gėrio etišką kūrimą bei puoselėjimą, atitinkamai lemia ne tik organizacijos, bet ir visuomenės gerovę.

Autorės etiką vaizduoja kaip psichologijos bei sociologijos derinį, kuris grindžiamas moralinėmis vertybėmis. Pateikiamos funkcijos glaudžiai siejasi su organizacijos etika, nes pabrėžiama etikos svarba sprendimų priėmimo, vertybių puoselėjime. Skirtingai nei kiti autoriai Palidauskaitė (2001) bei Vasiljevienė (2003, 2006) pabrėžia etinio švietimo bei kritinio mąstymo naudą.

Nagrinėjant organizacijų etiką išskiriamos ne tik funkcijos, bet ir etikos teorijos, kurios kaip ir anksčiau nagrinėtos etikos funkcijos analizuoja etikos indėlį sprendimų priėmimo, tinkamo ir neigiamo elgesio pasekmes:

- *Deontologijos* – etikos teorija, kuri pabrėžia veiksmų bei sprendimų turinį, pagarbą kitiems bei pareigai. Remiantis šia teorija asmuo sprendimų priėmimo pirmenybę teikia kitų asmenų teisėms, nepaisant individualių interesų bei principinių nuostatų (Broad, 1930).
- *Teleologijos* – teorija analizuoja kaip individo veiksmai atliepia galutinį rezultatą bei puoselėjamas vertybes. Išskiria kas yra teisinga – neteisinga, akcentuoja santykį su tikėjimu, žmonijos pažanga, laime (Kant, 1790).
- *Teisingumo* – teorija nurodo, jog teisingumas, tai esminė vertybė, kuri pasireiškia individo santykyje su jį supančia aplinka. Taip pat pabrėžiama neliečiamybės teisė (Rawls, 1971).
- *Naudingumo* – teorija vertina pasekmių mastą moralės atžvilgiu, veiksmas yra priimtinas tik tuo atveju, jei pasekmės yra labiau palankios nei nepalankios (Bentham, 1789).

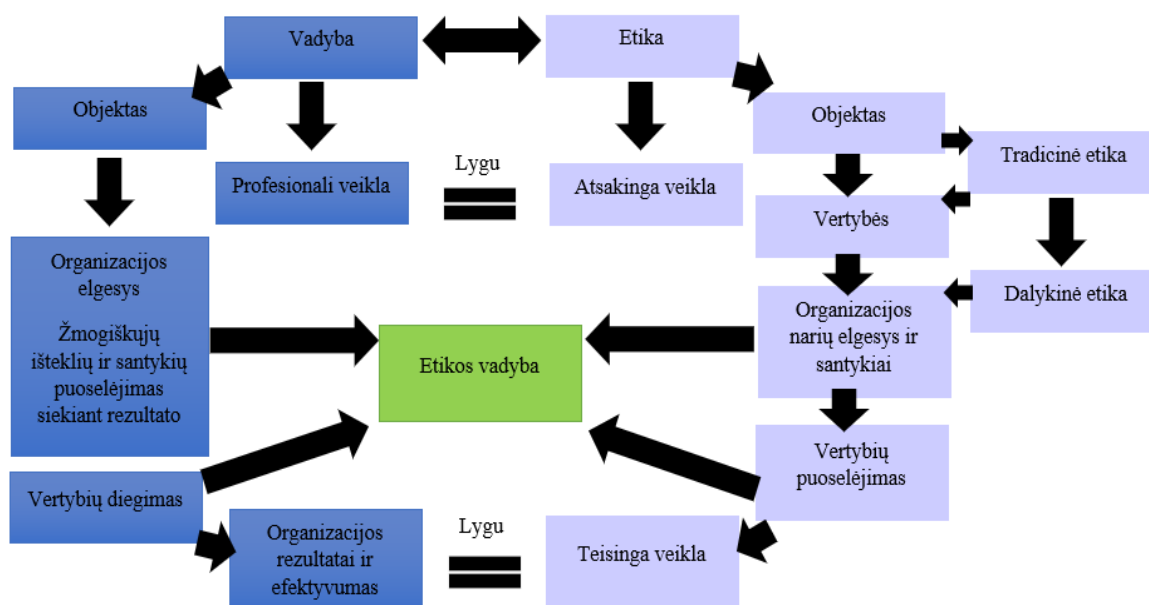
Dažnu atveju etika ir etinis klimatas organizacijoje yra tapatinami, kadangi apima moralės kriterijus bei normas, kuriais vadovaujasi organizacija. Etinis klimatas organizacijoje egzistuoja tik esant tinkamoms moralinio mąstymo sąlygoms, kai organizacijos nariai suvokia, jog jų elgesys priimant sprendimus atitinka keliamus standartus (Cullen, Martin 2006). Mokslinėje literatūroje išskiriami 5 etinio klimato tipai:

1. *Globos etinis klimatas* – pagrįstas darbuotojų gerove, prioritetas teikiamas ne organizacijos tikslų įgyvendinimui, bet žmogiškųjų išteklių puoselėjimui bei tobulinimui.
2. *Instrumentinis etinis klimatas* – nurodo, jog organizacija turi individualias egoistiškas taisykles, kurios lemia atitinkamą sprendimų priėmimą .
3. *Nepriklausomybės etinis klimatas* – siejamas su organizacijos narių laisve remtis asmeniniais moraliniais įsitikinimais priimant sprendimus susijusius su etiniu klimatu, nepaisant išorės dirgiklių.
4. *Taisyklių ir standartų etinis klimatas* – visi sprendimai priimami remiantis taisyklėmis, normomis, kurios aiškiai reglamentuotos organizacijos politikoje.
5. *Įstatymų bei kitų teisės reglamentų etinis klimatas* – griežčiausiai reguliuojama sprendimų priėmimo pakopa, kuri vadovaujasi tik aukščiausios galios įstatymais bei kodeksais, kurie nukreipia kaip organizacijos privalo elgtis ir puoselėti etinį klimatą (Cullen, Martin 2006).

Etinio klimato puoselėjimas organizacijoje tampa įrankiu, kuris identifikuoja ir pateikia rizikas su kuriomis susiduria organizacijos ir jų nariai, padeda spręsti problemas, sudaryti intervencijas siekiant apsisaugoti nuo pasikartojančių klaidų, todėl organizacijos turi remtis etikos vadybos principais, kurie geriausiai atliepia jų poreikius ir strategiją.

1.2. Organizacijos etikos vadyba ir principai

Siekiant, jog etikos sistema organizacijoje veiktų sėkmingai patartina šią sritį derinti kartu su vadyba. Dėl šios priežasties vadovams tenka užduotis suderinti šiuos du komponentus taip, jog darbuotojai identifikuotų, kad organizacijoje su visais darbuotojais yra elgiamasi vienodai, tikslingai diegiama vertybių sistema, taisyklės ne formalios, o praktiškai pritaikomos siekiant efektyvių rezultatų. Atsakingumas bei etiškumas prilyginamas profesionalumui, nurodoma, kad teisinga veikla lygi organizacijos efektyviai veiklai (žr. 1 pav.).

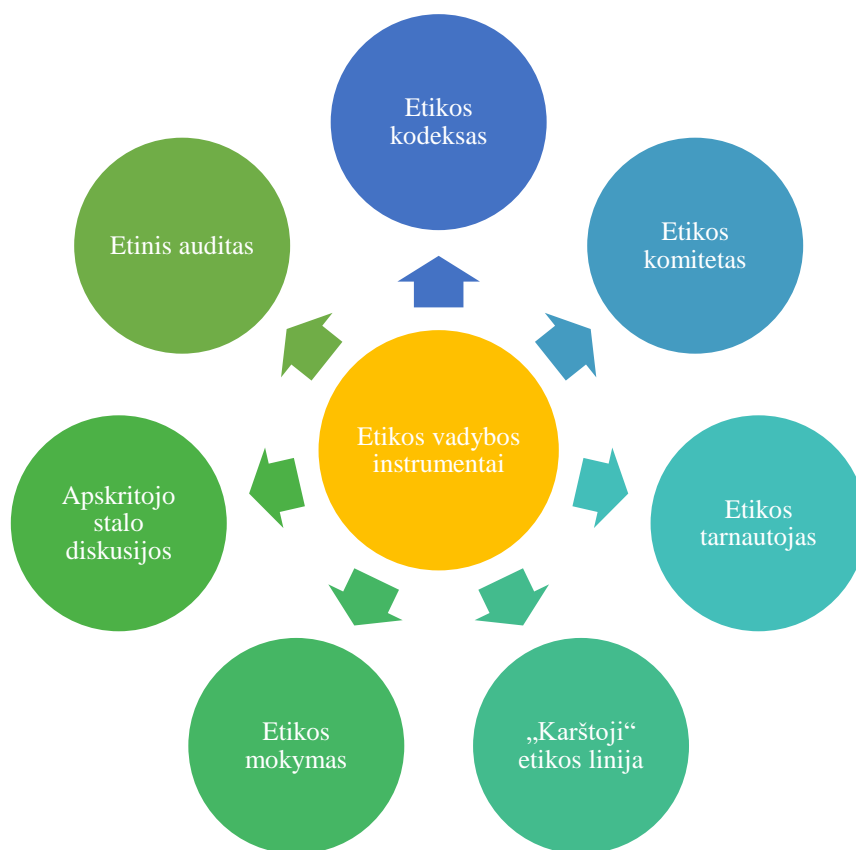


1 pav. Etikos ir vadybos ryšys (sudaryta autorės pagal Vasiljevienė, 2006)

Remiantis 1 paveikslu matyti, jog etikos vadyba apima platų spektrą dalių, kurios gali būti vaizduojamos kaip sisteminiai žingsniai skirtinguose organizaciniuose lygmenyse. Etika skirstoma į

tradicinę, kuri yra individuali bei dalykinę, kuri ugdoma individui prisijungus prie organizacijos. Jeigu dalykinė etika yra priimtina bei aiškiai suvokiama organizacijos narių, kaip rezultatas laukiami glaudūs bei pagarbūs tarpusavio kolegų bei vadovų santykiai. Svarbiausią vaidmenį, kuris įtakoja organizacijos efektyvumą, rezultatus bei teisingą veiklą valdymo struktūrose, lemia vertybių puoselėjimas bei diegimas. Daug galios suteikiama vadybai, kadangi kaip sėkmingai bus diegiama etikos vadyba organizacijoje, priklauso nuo tokių veiksnių kaip vadovų administraciniai bei personalo motyvavimo gebėjimai, kurie ir veikia darbuotojų efektyvumą ir tikslų pasiekimo lygį. Etikos vadybos pagalba pereinama nuo individualios etikos prie kolektyvinės, kadangi keliami aukšti reikalavimai, visuomenė netoleruoja neetiško elgesio organizacijose. Tačiau dažnu atveju tolygiai diegti etiką bei vadybą organizacijose tampa iššūkiu, vadovai labiau linkę vadovautis vadybos principais nei etiniais, todėl etikos vadybos sistema organizacijose turi būti diegiama sistemingai (Brendel, Mirbabaie, Lembcke, Hofeditz, 2021).

Jones (1991) nuomone, konfliktas organizacijos viduje kyla, kai etika kaip įrankis pasitelkiama mažo ir vidutinio lygmens taikymo pakopose. Tokiu atveju organizacijos etikai suteikiamas ne tik veiklos filosofijos puoselėtojos, bet ir vadybos principų formuotojos vaidmuo, kai remiantis organizacijos poreikiais, kuriami etikos kodeksai bei kiti etikos vadybos instrumentai (žr. 2 pav.)



2 pav. Etikos vadybos instrumentai (sudaryta autorės pagal Pučėtaitė, 2015)

Nepaisant to, jog etikos kodeksas suprantamas kaip taisyklių rinkinys, kuris reglamentuoja organizacijos darbuotojų elgesį, šis dokumentas taip pat glaudžiai siejamas su organizacijų kultūra, kadangi etikos kodekso taisyklėmis siekiama vienodo elgesio visų organizacijos darbuotojų atžvilgiu, pradant aukščiausio lygmens vadovais ir baigiant žemiausia organizacijos darbuotojų grandimi (Durant, McDermott, Kinney, 2015). Viruli, Opatha ir Gamage (2016) teigimu etikos kodeksai organizacijose dažnai interpretuojami skirtingai, kadangi skiriamas ypatingas dėmesys detalėms,

smulkmeniškumui, kuris lemia šio dokumento nesėkmę darbuotojų tarpe. Siekiant, jog etikos kodeksas organizacijoje sulauktų pripažinimo, rengiant šį taisyklių rinkinį visas dėmesys privalo būti skiriamas identifikuojant galimas rizikas, kurios paremtos logika ir pritaikomumu sprendžiant jas. Etikos kodeksą reikia nuolatos atnaujinti remiantis organizacijos kultūros ir teisės aktų pokyčiais, kadangi etiškas elgesys stiprina ne tik organizacijos ir jos darbuotojų tarpusavio bendrumo ryšį, bet ir visuomenės pasitikėjimą ir pasitenkinimą organizacijos veikla ir jos įvaizdžiu. Larsson, Williams ir Zetterqvist (2021) nurodo, jog organizacijos, kurios rengia etikos kodeksus yra socialiai atsakingos bei žvelgia į ateitį, kadangi šie dokumentai siejami ir su strategijų įgyvendinimu, o tai atitinkamai didina ir darbuotojų darbo našumą, nes pastarieji turi gaires kaip turėtų elgtis ir ko siekti. Turėdami etines gaires darbuotojai įgyja daugiau laisvės sprendimų priėmimo, neprivalo konsultuotis dėl kiekvienos paskirtos užduoties.

Viešai deklaruojami etikos kodeksai kuria ir siekiamą organizacijos įvaizdį ne tik darbuotojų ir ieškančių darbo asmenų tarpe, bet taip pat ir visuomenės atžvilgiu. Tai ypač aktualu viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios kuria viešąjį gerį ir naudą visuomenei. Etikos kodeksas tuo pačiu tampa ir teisiniu garantu. Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos etine politika. Pateikiamos rizikos su kuriomis darbuotojai gali susidurti, elgesio gairės kaip elgtis kebliose situacijose. Dažnu atveju susipažinus su etikos kodeksu, tai yra užtvirtinama darbuotojo parašu. Tai tampa įrodymu nusikalstamosiose situacijose, kai darbuotojas žinodamas, jog elgiasi neetiškai, padaro nusižengimą.

The Ethics & Compliance Initiative (2019) grupė nurodo, jog kiekviena socialiai ir teisiškai atsakinga organizacija privalo savo veikloje įdiegti etikos kodeksą, kadangi tai ne tik vidinis normas reglamentuojantis dokumentas, bet ir organizacijos išorinių vertybių reglamentas, kuris įtvirtina tam tikrus tikslus (žr. 3 pav.).

Teisinis aspektas	Suinteresuotosios šalys	Rizikos valdymas
<ul style="list-style-type: none"> • Teisės aktai nurodo, jog organizacijos vadovautusi etikos kodeksais arba pateiktų priežastis, kodėl nesivadovaujama šiuo dokumentu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos kodeksas atitinka savo paskirtį tik tuo atveju, jeigu viešai deklaruojamos vertybės ir keliamų standartų laikymasis tenkina suinteresuotąsias šalis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etikos kodekso paskirtis - tapti organizacijos rizikų saugikliu, kuris nurodo gaires ir normas organizacijoms kaip galima išvengti neetiško organizacijos narių elgesio.

3 pav. Etikos kodekso tikslai (sudaryta autorės pagal The Ethics & Compliance Initiative, 2019)

Remiantis ECI nurodomais etikos kodekso tikslais galima teigti, jog svarbu įsigilinti kaip šis dokumentas yra diegiamas organizacijoje, kaip pritaikomas praktikoje. Kiek diegiamos etinės normos yra priimtinos darbuotojams. Kaip tai veikia organizaciją visuomenės atžvilgiu ar viešai deklaruojamos vertybės efektyviai pritaikomos kasdieninėje veikloje.

Anot Palidaukaitė (2011) etikos komitetų vaidmuo paremtas visuomenės pasitikėjimo viešojo sektoriaus organizacijų didinimu. Kaip nurodo Novelskaitė ir Pučėtaitė (2013) dažnu atveju etikos komitetų darbuotojų veikla viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu yra tik formali, kadangi neretai komitetas sudaro Europos komisijos bei kitos institucijos, kurių darbuotojai etikos komitetuose dirba be atlygio, tai tampa jiems papildomu krūviu šalia pagrindinio darbo, tai atitinkamai tampa prastesnio

rezultato pagrindu. Etikos tarnautojo paskirtis prižiūrėti ir valdyti etikos vadybos procesus organizacijoje, kurie yra reglamentuoti Europos komisijos bei nacionaliniais įstatymais.

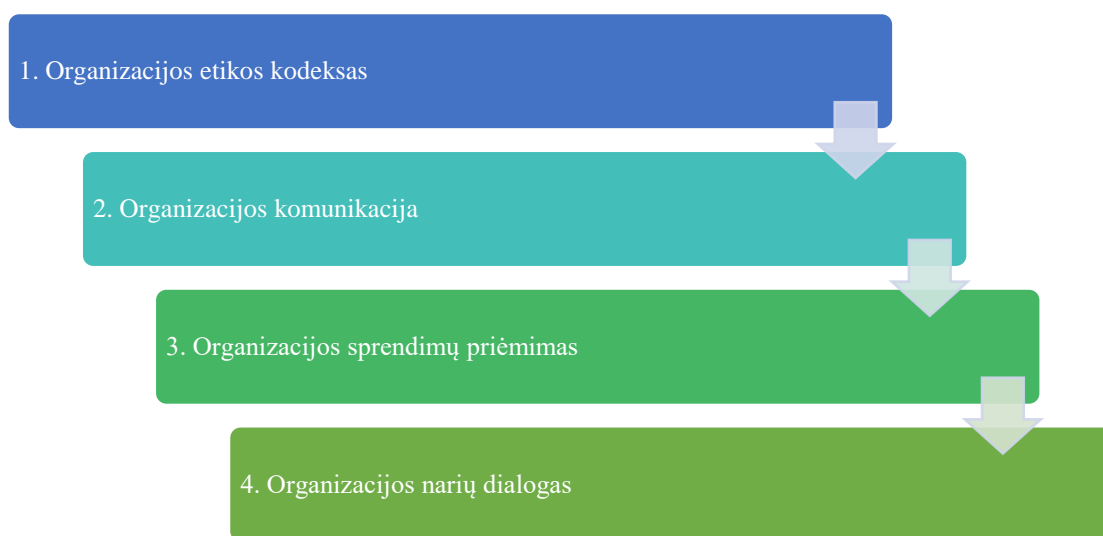
Karštoji etikos linija dažniausiai tapatinama su elektroninio pašto dėžute, kurios dėka darbuotojai anonimiškai gali pranešti apie pastebėtas neetiško poelgio apraiškas organizacijoje. Užtikrinamas asmens anonimiškumas sudaro sąlygas asmenims pateikti subjektyvias pastabas, kurių gyvai išsakyti neišdrįstų. Karštosios linijos yra anoniminės, siekiant apsaugoti darbuotojus nuo kolegų ar vadovų keršto, kuris atitinkamai gali būti siejamas su skundu ir jo pareiškėju (Lavan, Martin, 2021).

Etinis mokymas siekia, jog organizacijos etinės vertybės, normos būtų įgyjamos praktiniu būdu, inscenizuojant tam tikras darbine situacijas, kuriose organizacijų darbuotojai susiduria su teisingo pasirinkimo dilemomis. Pučėtaitė (2009) nurodo, jog etinis mokymas ugdo darbuotojų savimonę ir gebėjimą atskirti bei netoleruoti etinių problemų atliekant pavestas darbine funkcijas.

Apskritojo stalo diskusija, tai akademinės formos, keleto dalyvių dialogas. Dalyviai susitaria dėl konkrečios etinės problemos organizacijoje, kurią reikia aptarti ir išspręsti. Kiekvienam organizacijos darbuotojui suteikiama vienoda teisė dalyvauti, išreikšti nuomonę bei pasidalinti idėjomis, išgirsti kitų dalyvių pastabas (Pučėtaitė, 2015).

Etinis auditas įvertina kaip sėkmingai organizacijai pavyksta laikytis viešai skelbiamų organizacinių vertybių, normų. Šio proceso metu išryškunami organizacijos etikos trūkumai, silpnosios pusės, kurios turi būti tobulinamos atsižvelgiant į organizaciją ir jos narių poreikius (Vasiljevienė, 2004).

Kaptein (1998) pateikia kiek siauresnį etikos vadybos instrumentų modelį (žr. 4 pav.)



4 pav. Etikos vadybos instrumentai (sudaryta autorės pagal Kaptein, 1998)

Kaptein (1998) skirtingai nei Pučėtaitė (2015) skiria visą dėmesį organizacijos narių dalijimuisi informacija apie deklaruojamas ir puoselėjamas etines vertybes. Pastebima menkesnė kontrolė neįtraukiant etikos komiteto, tarnautojų ir audito kaip svarbių elementų vadybos instrumentų atžvilgiu. Darbuotojų paieška ir įtraukimas į organizacijos veiklą neretai tampa komplikuoatas, kadangi sunku suderinti darbuotojų asmenines moralines normas bei interesus su organizaciniais (Caldwell, Ray, 2018). Salau, Faiola ir Akinbode (2014) grindžia, jog teigiama etikos atitiktis tarp darbuotojo ir organizacijos vyksta tik tada, kai įstaigoje vyrauja laisva, draugiška ir pripažinimu grįsta etiška darbo aplinka. Mitchell ir Brown (2005) nukreipia, jog organizacijų etika turi būti paremta

mainais, kuriuose dalyvauja darbuotojo bei organizacijos socialiniai bei ekonominiai poreikiai, kitu atveju negalima tikėtis visiško darbuotojo atsidavimo organizacijos etikos politikai. Rousseau (1994) pastebi, jog be psichologinio kontrakto su darbuotoju sunku puoselėti etišką klimatą organizacijoje, kadangi prieš pradėdant darbinis santykius, abi šalys turi išankstinius lūkesčius, kurie grindžiami abipusiais įsipareigojimais.

Goff (2017) teigia, jog etikos diegimo procesas organizacijoje prasideda nuo darbuotojų ir komunikacijos su jais. Užtikrinant šio proceso sėkmę pravartu darbuotojams suteikti pasiruošimo galimybes, imituojant etikos dilemas kasdienėse situacijose, aptarnaujant paslaugų gavėjus. Tokiu atveju darbuotojai praktiškai susiduria, jog etika ir sprendimų priėmimas yra neatsiejami komponentai organizacijoje. Naudinga periodiškai įvesti veiklas susijusias su švietėjiška veikla, dalintis patirtimi bei leisti darbuotojams prisidėti prie organizacijos etikos infrastruktūros tobulinimo (žr. 5 pav.).



5 pav. Etikos mokymo formos organizacijoje (sudaryta autorės pagal Robbins ir Judge, 2007)

Etikos mokymai, paskaitos bei žaidimai su viktorinomis skirti darbuotojams geriau suvokti pačios etikos sampratą. Norint, jog teorinė mokymų medžiaga liktų geriau įsisavinta, darbuotojams turi būti kuriamos simuliacijos bei atvejų analizės, kuriose darbuotojai praktiškai analizuotų tikras situacijas. Turint stiprią mokymų bazę galima pasiekti akivaizdžių rezultatų stiprinant organizacijos etinę aplinką.

1.3. Organizacijos etikos vertybinis pagrindimas

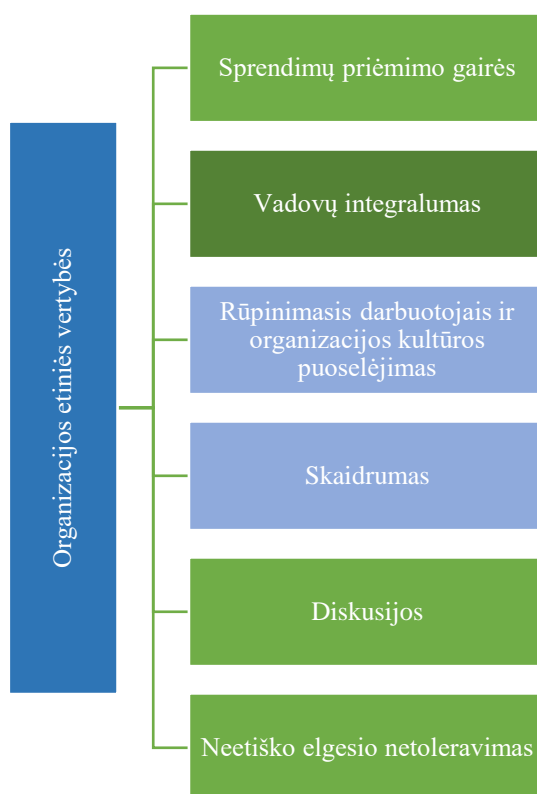
Etika nukreipia, jog organizacijos darbuotojai darbinėje veikloje elgtųsi pagal visuotinai priimtinas normas, taisykles. Norint, jog etika funkcionuotų efektyviai, organizacija kuriant šį įrankį, privalo remtis vertybiniu pagrindu, kuris suprantamas ir priimtinas visiems darbuotojams. Organizacijos vertybių sistema tinkama linkme nukreipia darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų, strategijos taip pat

puoselėti organizacinę politiką. Kuriant organizacijos etikos kultūrą, svarbu darbuotojus susieti su identiškumo sąvoka, pabrėžti įsipareigojimo organizacijai naudą bei socialinę atsakomybę prieš paslaugų vartotojus. Huhtala ir Feldt (2016) teigia, kad etikos atžvilgiu labiausiai paplitusi dorybių etikos teorija, kuri nurodo, jog organizacinės vertybės ir dorybės, lemia darbuotojų lojalumą, pasitenkinimo lygį. Organizacija, kuri atsižvelgia į darbuotojų interesus, išreiškia paramą puoselėjant etines vertybes, kuria motyvuojančią darbo atmosferą, kuri pagrįsta šiuo vertybių rinkiniu:

1. Organizacijos, darbuotojų standartų bei lūkesčių atitiktis;
2. Tinkamų sąlygų sudarymas, reikalingų etiškam elgesiui puoselėti;
3. Stiprinamas etinių vertybių pritaikomumas praktikoje;
4. Identifikuojama etiško elgesio nauda organizacijai ir jos nariams;
5. Kuriama diskusijų kultūra, siekiant šalinti atsirandančius neaiškumus etiško elgesio atžvilgiu.

Šis vertybių rinkinys gali būti interpretuojamas kaip priemonė, kuri sudaro reikiamas prielaidas darbuotojams elgtis tinkamai, kadangi etika šiuo atveju grindžiama dorybių etikos teorija.

Kaptein (2008) ir Pučėtaitė (2015) pateikia, jog organizacijos etika gali būti apibūdinama remiantis 8 korporatyvinėmis etinėmis vertybėmis: sprendimų priėmimo gairės, vadovų integralumas, rūpinimasis darbuotojais ir organizacijos kultūros puoselėjimas, skaidrumas, diskusijos, neetiško elgesio netoleravimas (žr. 6 pav.).



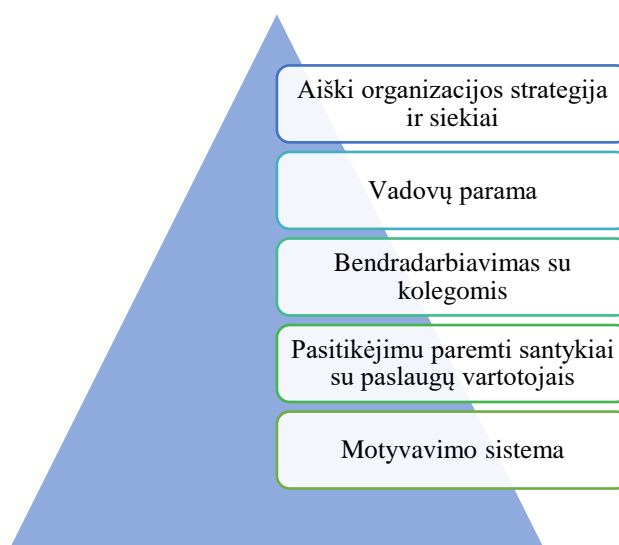
6 pav. Organizacijos etinių vertybių modelio sudedamosios dalys (sudaryta autorės pagal Pučėtaitė 2015, Kaptein 2008)

Sprendimų priėmimo gairės nukreipia ir įtvirtina kaip skirtingose situacijose darbuotojai turi elgtis, dažnu atveju organizacijos tai apibrėžia etikos kodeksų pagalba. Etikos kodeksas tampa prevencine

priemone, siekiant išvengti skirtingų darbuotojų interpretacijų atliekant jiems pavestas funkcijas. Vadovų integralumas siejamas su autoriteto pavyzdžiu, kuris skatina sekti visos organizacijos narius ir vadovautis pavyzdinėmis organizacijos etinėmis vertybėmis, kurios taip pat didina ir visuomenės pasitenkinimą organizacijos veikla, jos įvaizdžiu. Organizacijos darbuotojų gerbūvio ir kultūros puoselėjimas lemia darbuotojų lojalumą ir etinių vertybių modelio organizacijoje adaptavimo sėkmę. Tinkamai paruošta darbo vieta ir racionaliai paskirstomas darbas komandoje, leidžia kokybiškai siekti užsibrėžtų tikslų, skatinami ir darbu patenkinti darbuotojai jaučia didesnę motyvaciją puoselėti organizacines etines vertybes. Skaidrumas, diskusijos bei neetiško elgesio netoleravimas tapatinamas su organizacijos mechanizmu, kuris konsultuoja, stebi bei identifikuoja neetiško elgesio apraiškas. Skaidrumas nurodo, jog nepaisant užimamų pareigų, visi darbuotojai privalo elgtis etiškai bei pranešti apie pastebimą kolegų ar vadovų neetišką elgesį darbovietėje.

Diskusijos skirtos kelti rūpimus klausimus susijusius su organizacijos etika ir jos pažeidimais. Dažnu atveju organizacijose kuriamos pašto dėžutės, kadangi darbuotojai bijo viešai pranešti apie pastebimą neetišką organizacijos narių elgesį. Neetiško elgesio netoleravimas siejamas su nuobaudų sistema, kuri identifikuoja priežastis ir pasekmes atitinkamo elgesio, bando užkirsti kelią tolimesniems panašaus pobūdžio nusižengimams.

Ginevičiaus ir Sūdžiaus (2007) nuomone, kad nuo viešai skelbiamų ir puoselėjamų etinių vertybių priklauso ne tik sprendimų priėmimas, bet ir atitinkamų priemonių parinkimas. Nekokybiškos priemonės klaidingai nukreipia darbuotojus, pastarieji tampa nepajėgūs pasiekti numatytų tikslų, todėl vertybių sistema organizacijoje turi būti paremta šiomis priemonėmis. Pagal tai organizacijos etinių vertybių modelis gali būti pateikiamas išskiriant 5 elementus (žr. 7 pav.)



7 pav. Organizacijos vertybių modelis (sudaryta autorės pagal Ginevičius ir Sūdžius, 2007)

Vertybių klasifikavimas nurodo, jog vertybės atlieka skirtingas funkcijas darbinėje veikloje, stiprinant organizacijos kultūrą ir jos darbuotojų etišką elgesį. Organizacijos etika pagrįsta vertybiniu pagrindu, tampa galinga priemone, kurios galutinis rezultatas – etiškas ir organizacijai atsidavęs darbuotojas, kuris priima tinkamus sprendimus, pateisina visuomenės keliamus lūkesčius, efektyviai pasiekia numatytus tikslus ir prisideda prie organizacijos įgyvendinamos strategijos.

Organizacinės vertybės mokslinėje literatūroje dar išskiriamos į kultūrinės ir strategines (Osborne, 1996). Enquist, Edvardsson ir Sebhatu (2007) detalizuoja socialines, ekonomines bei aplinkosaugines vertybes. Wenstop ir Myrmel (2006) linkę klasifikuoti vertybes į esminių, saugomų, kuriamų tipus.

Nazarian ir Atkinson (2013) nurodo, jog organizacijos kultūra, tai vertybių, tradicijų ir įsitikinimų visuma, kuri pasireiškia per darbuotojo elgesį atliekant jam pavestas funkcijas. Hofstede (1986, 2010) organizacijų etiką ir vertybes sieja su kultūrine išraiška, pirmiausia autorius išskyrė individualizmą – kolektyvizmą, neapibrėžtumo vengimą, valdžios – galios atstumą, vyriškumą ir moteriškumą, vėliau įtrauktos kitos dvi dimensijos: trumpalaikiškumas – ilgalaikiškumas bei indulgencija – susilaikymas.

Pirmoji dimensija individualizmas – kolektyvizmas plačiau aptariama išskiriant pagrindinius skirtumus (žr. 8 pav.).

Individualizmas	Kolektyvizmas
<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninė karjera • Iššūkiai • Individo gerovė • Savirealizacija • Komunikacija tik dėl rezultato 	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos tobulėjimas • Tinkama darbo vieta • Komandos gerovė • Bendro rezultato siekimas • Stiprūs komunikacijos saitai

8 pav. Individualizmo ir kolektyvizmo dimensijų svarbiausi elementai (sudaryta autorės)

Autoriai Saad ir Abbas (2018) teigia, jog individualizmas kaip vertybė organizaciją veikia neigiamai, kai darbuotojas savo siekį kilti karjeroje, iškelia aukščiau organizacijos keliamų tikslų. Tokiu atveju organizacijos susiduria su iššūkiu kaip sudaryti darbuotojui siekiamas savirealizacijos sąlygas karjeros aspekto atžvilgiu, siejant tai su užsibrėžtais organizacijos tikslais. Individualistinių organizacijų darbuotojai prioritetu laiko savo tikslų įgyvendinimą, o ne komandos santykių stiprinimą ar ilgalaikių ryšių tinklo sukūrimą. Kolektyvistinėse organizacijose iškeliamas ne individas, o komanda. Pabrėžiama lojalumo organizacijai svarba. Vadovai vertina ir puoselėja komandas, o ne atskirų darbuotojų indėlį organizacijos labui. Neapibrėžtumo vengimo skirtumai pateikiami 9 paveiksle (žr. 9 pav.).

Aukštas neapibrėžtumas	Žemas neapibrėžtumas
<ul style="list-style-type: none"> • Aiškiai apibrėžtos taisyklės ir teisės reglamentai • Darbuotojai bijo suklysti • Punktualumas • Aukštas streso lygis • Priimtina tik daugumos nuomonė 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalios taisyklės • Darbuotojai noriai imasi atsakomybės • Nuotolinio darbo galimybė • Žemas streso lygis • Galimybė išsakyti nuomonę

9 pav. Neapibrėžtumo vengimo elementai (sudaryta autorės)

Alabri, Kamaruddin, Gilal ir Jaafar (2020) nurodo, jog aukštas neapibrėžtumo vengimas organizacijose kelia sumaištį darbuotojų atžvilgiu dėl organizacinių taisyklių ir nuostatų nebuvimo, kadangi darbuotojams trūksta gairių, kurios nukreiptų kokio elgesio yra tikimasi iš organizacijos darbuotojų. Neapibrėžtumo vengimas tiesiogiai lemia ir organizacijos narių produktyvumą bei pasiektų rezultatų kokybę, kadangi darbuotojai nerimauja dėl galimų klaidų ir neproduktyviai išnaudoja turimą laiką. Žemas neapibrėžtumo vengimas siejamas su lankstumu naujoms idėjoms, mažesne taisyklių svarba, organizacijos nevengia priimti didelės rizikos sprendimų, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę. Valdžios – galios atstumo skirtumai pateikiami 10 paveiksle (žr. 10 pav.).

Aukštas valdžios - galios atstumas
<ul style="list-style-type: none"> • Aiški hierarchija • Organizacijos narių diskriminacija • Tik turintys valdžią yra privilegijuoti • Didelis poreikis priklausyti

Žemas valdžios - galios atstumas
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchija pagal poreikį • Organizacijos narių lygybė • Laisvė sprendimų priėmimo • Menkas poreikis priklausyti

10 pav. Valdžios - galios atstumo elementai (sudaryta autorės)

Schröter (2000) teigia, jog valdžios – galios atstumas atsispindi organizacijos sprendimų priėmimo politikoje. Esant aukštam valdžios – galios atstumui darbuotojai neturi teisės reikšti nuomonės, kadangi tai suprantama kaip prieštaravimas vadovui, biurokratiniam valdymui bei organizacijos hierarchijai. Privilegijuotaisiais laikomi tik turintys valdžią savo rankose. Žemas valdžios – galios atstumas suteikia organizacijos darbuotojams daugiau laisvės priimant sprendimus, kadangi turi tam tikrus įgaliojimus. Visi organizacijos nariai jaučiasi lygūs ir nediskriminuojami dėl turimo statuso. Vyriškumo – moteriškumo dimensijos skirtumai pateikiami 11 paveiksle (žr. 11 pav.).

Vyriškumas
<ul style="list-style-type: none"> • Aukštas konkurencijos lygis • Dominuoja materialinių vertybių siekis • "Laimi geriausias" • Svarbu individualus rezultatas

Moteriškumas
<ul style="list-style-type: none"> • Žemas konkurencijos lygis • Vyrauja atjauta ir rūpestis • Kompromisai • Stiprūs komandiniai ryšiai

11 pav. Vyriškumo - moteriškumo elementai (sudaryta autorės)

Allswey, Samarraie, Yousef (2021) nukreipia, jog vyriškumo – moteriškumo dimensija parodo kiek stipri lyčių diferenciacija organizacijoje. Aukštą vyriškumą puoselėjančiose organizacijose pabrėžiama tarpusavio konkurencija, užsibrėžto rezultato siekimas išvelgiant materialines paskatas. Organizacijos, kuriose kaip vertybė puoselėjamas moteriškumas, pasižymi santykių puoselėjimu, jaukia atmosfera kolektyve, svarbiausia santarvė ir stabilumas. Vadovas laikomas ne despotu, o bendradarbiavimo puoselėtoju organizacijoje. Ilgalaikiškumo – trumpalaikiškumo dimensijos skirtumai pateikiami 12 paveiksle (žr. 12 pav.).

Ilgalaikiškumas
<ul style="list-style-type: none"> • Svarbu tradicijos • Investuojama saugiai ir užtikrintai • Orientacija į ilgalaikės strategijos įgyvendinimą

Trumpalaikiškumas
<ul style="list-style-type: none"> • Siekis tapti moderniais • Mažos investavimo galimybės • Susitelkiama ties greitais rezultatais • Socialinė atsakomybė

12 pav. Ilgalaikiškumo - trumpalaikiškumo elementai (sudaryta autorės)

Rojo, Everett, Ramjan ir Hunt (2020) teigia, jog ilgalaikiškumas pasireiškia organizacijose, kurių strategijos orientuotos į taupų išteklių naudojimą siekiant geriausio rezultato, investicijos siejamos su saugios ateities užtikrinimu, pasireiškia pagarba tradicijoms. Skirtingai nei ilgalaikiškumo dimensija, trumpalaikiškumas pabrėžia praeities ir dabarties svarbą siekiant rezultato tapti modernia

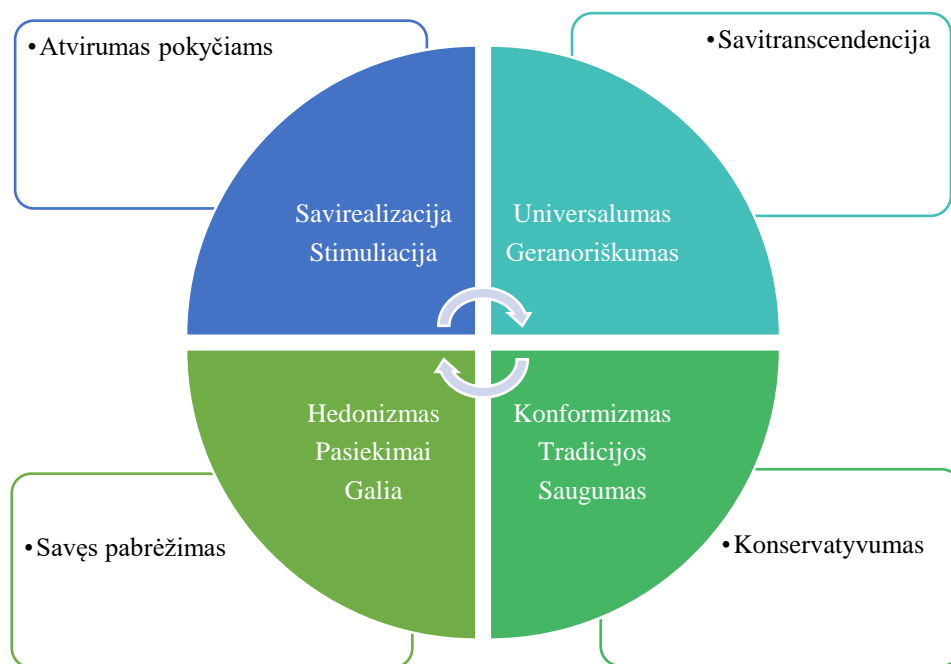
organizacija. Skiriamas dėmesys socialinei atsakomybei. Indulgencijos – suvaržymo dimensijos skirtumai pateikiami 13 paveiksle (žr. 13 pav.).

Indulgencija	Suvaržymas
<ul style="list-style-type: none"> • Menkas socialinių ir kultūrinių normų suvaržymas • Prioritetas organizacijos narių gerovė ir laimė • Siekiama patenkinti darbuotojų poreikius 	<ul style="list-style-type: none"> • Stiprus socialinių ir kultūrinių normų suvaržymas • Svarbūs organizacijos tikslai ir rezultatai • Griežtos seksualinės normos

13 pav. Valdžios - galios atstumo elementai (sudaryta autorės)

Indulgencija – suvaržymas pasireiškia per socialinių bei kultūrinių normų kontrolę tenkinant organizacijos darbuotojų poreikius. Indulgencija nurodo siekį, jog dirbantys organizacijose asmenys jaustųsi laimingi ir patenkinti turima darbo vieta. Suvaržymo dimensija pasižymi socialinių, kultūrinių normų stipriu reguliavimu, akcentuojant seksualines normas. Darbuotojų gerovė ir laimės indeksas nesiejami su organizacijos vizija (Alsswey, Samarraie, Yousef, 2021).

Schwartz (1992,1994) nurodo, jog organizacijų etika gali būti glaudžiai siejama su vertybėmis ir motyvaciniais reiškiniiais, todėl šį procesą galima pavaizduoti pasitelkiant vertybių dimensijas ir išskiriant atskiras jų grupes bendrame rate (žr. 14 pav.) Kaip išskirtinumas nurodomas šio motyvacinių vertybių teorinio modelio išdėstymas, kadangi motyvacinių vertybių tipai pateikiami skirtingose rato dalyse dėl jų priešpriešos, o suderinamos vertybės vaizduojamos šalia.



14 pav. Motyvacinių vertybių teorinis modelis (sudaryta autorės pagal Schwartz, 1992,1994)

Savirealizacija nukreipia atrasti ir kurti, išlaisvinti individo kūrybiškumą bei pasirinkimo laisvę. Stimuliacija apima drąsą iššūkiams bei naujovėms. Universalumas siejamas su tolerancija bei supratimu, jog prioritetas turi būti skiriamas socialiniam teisingumui, taikai ir lygybei. Geranoriškumas neatsiejamas nuo individo santykių puoselėjimo su jį supančia aplinka ir žmonėmis. Konformizmas identifikuoja disciplinos bei pagarbos aplinkiniams lygį. Tradicijos susijusios su

kultūra ir religija, pripažinimu bei nuolankumu. Saugumo dimensijoje akcentuojama harmonija bei priklausomybės jausmas grupei, kadangi tai suteikia stabilumo jausmą. Hedonizmas tapatinamas su pasitenkinimu gyvenimu bei malonumų užtikrinimu. Socialinės padėties ir dominavimo aspektai siejami su galios elementu, o pasiekimai matuojami pasitelkiant socialinių standartų skalę, kuri analizuoja individo ambicijas ir įtaką visuomenėje.

Analizuojant kitų autorių nagrinėjamas organizacijos kultūrinės vertybes pastebėta, jog daugelis išskiria panašias dimensijas (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Vertybinių dimensijų skirstymas (sudaryta autorės)

	Hofstede (1986, 2010)	Schwartz (1992, 2012)	Bilwani, Anjum (2021)	Milosevic (2019)	Bishop, Connors (2018)	Lam, MacGregor (2018)
Individualizmas/ kolektyvizmas	+	+	+	+		
Neapibrėžtumas	+	+	+	+		
Valdžios – galios atstumas	+	+	+	+		
Vyriškumas – moteriškumas	+	+	+	+		
Ilgalaikiškumas – trumpalaikiškumas	+	+	+	+		
Indulgencija - susilaikymas	+					
Integracija - požiūris į darbą					+	
Integracija - požiūris į visuomenę					+	
Moralinės normos					+	
Humaniškumas					+	
Orientacija į ateitį						+
Lyčių lygybė						+
Rasių nediskriminavimas						+
Veiklos orientacija						+

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, jog didžioji dalis vertybes tyrinėjančių autorių linkę vadovautis Hofstede (1986, 2011) pateikiamu dimensijų sąrašu. Lam ir MacGregor (2018) nurodo, jog vertybinės dimensijos tobulėjant visuomenei, turi būti grindžiamos integracija bei elgesiu orientuotu į ateitį, kadangi prioritetu laikomas investavimas į organizacijos ir jos narių efektyvumą, strategijos plėtrą bei įgyvendinimą. Veiklos orientacija grindžiama žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimu, skatinimu darbuotojus priimti naujoves, taikyti jas atliekant užduotis, stiprinti komandos ryšį dalijantis aktualia visai organizacijai informacija. Šie veiksniai lemia aukštesnę darbo kokybę bei visuomenės pasitenkinimą organizacijų darbu, kadangi per trumpesnę laiko tarpą gali gauti daugiau reikiamų paslaugų (Ismail, Yuhani, 2018; Bishop, Connors, 2018) Humaniškumas siejamas su gebėjimu racionaliai vertinti bei apdovanoti kolegas, kurie vadovaujasi altruistinėmis bei teisingomis normomis, tinkamai reprezentuoja organizacijos įvaizdį bei didina pasitikėjimą visuomenės atžvilgiu. Lyčių lygybė apibūdina organizacijos požiūrį į lygiateisiškumą,

nepakantumą diskriminacijai, kuria socialiai atsakingos organizacijos poziciją, kadangi darbuotojai priimami taikant vienodas atrankos sąlygas bei kriterijus, suteikiamos sąlygos visiems darbuotojams tobulėti nepaisant jų lyties, darbo užmokesčio politika formuojama visiems vienoda. Dauguma organizacijų jau taiko lygių galimybių politikos įgyvendinimą, kuria priežiūros priemonės siekiant užtikrinti šios politikos sėkmę.

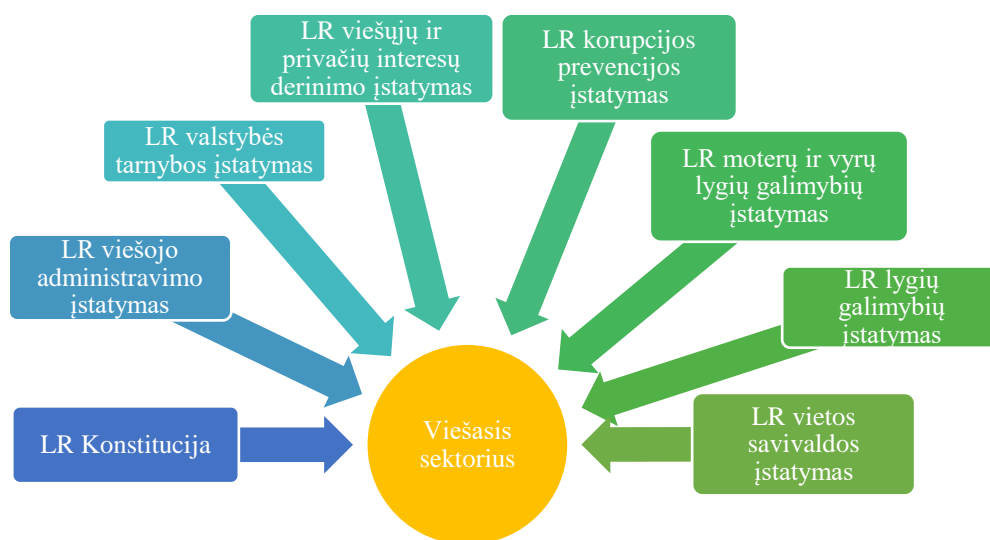
Apibendrinant galima teigti, jog organizacijų etika, tai visuotinai priimtinas jos narių elgesys atliekant pavestas funkcijas bei priimant sprendimus, kurį įtakoja organizacijoje diegiamos bei puoselėjamos vertybės, moralės normos, etinis klimatas. Etikos vadyba bei jos instrumentai siekia apsaugoti organizacijas nuo neetiško jos narių elgesio, stipri vadybos sistema lemia aiškią intervenciją, siekiant išvengti vidaus bei išorės dirgiklių, kurie tampa konfliktų bei mažėjančio visuomenės pasitikėjimo priežastimis. Organizacijos, kurios atsižvelgia į jos narių interesus, kuria etikos sistemą pagrįstą organizacijos vertybių modeliu, skatina darbuotojų lojalumą bei pasitenkinimą, pateikia darbo aplinką kaip motyvuojančią bei pritraukiančią sąžiningus darbuotojus vadovaujantis lygių galimybių politikos įgyvendinimu.

2. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos teisinis reglamentavimas ir priežiūrą vykdančios institucijos

Viešojo sektoriaus organizacijoms itin reikšminga teisinė aplinka, kadangi tai tam tikra tvarkos apibrėžties forma. Teisinis reglamentavimas tiesiogiai veikia viešojo sektoriaus organizacijų veiklą bei jų etiką, todėl šiame skyriuje bus analizuojama Konstitucija, įstatymai, etikos ir elgesio kodeksai nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis, argumentuojat jų funkcijų svarbą. Pateikiamos viešojo sektoriaus organizacijų etikos priežiūrą atliekančios institucijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

2.1. Viešojo sektoriaus organizacijų etika reglamentuojančių teisės aktų turinio analizė

Viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys asmenys atliekant jiems pavestas funkcijas privalo vadovautis teisės aktais, kurie anot Palidauskaitė (2001) yra orientyras nukreipiantis elgtis tinkamai, užtikrina, jog nekiltų piktnaudžiavimo atvejų, amoralaus elgesio apraiškų bei profesinės etikos pažeidimų. Adaptacijos periode darbuotojai turi būti supažindinami su teisės aktais, kurie yra tiesiogiai susiję su jų veikla, vėliau periodiškai primenant svarbiausius aspektus, peržvelgiant naujas teisės aktų redakcijas. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuoja pagrindiniai 9 teisės aktai: Lietuvos Respublikos Konstitucija (Piliečių referendumu, Lietuvos aidas, 1992-11-10, Nr. 220-0), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, Valstybės žinios, 1999-07-09, Nr. 60-1945), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, TAR, 2018-07-16, Nr. 12037), Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, Valstybės žinios, 1997-07-16, Nr. 67-1659), Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, Valstybės žinios, 2002-06-12, Nr. 57-2297), Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, Valstybės žinios, 2003-12-05, Nr. 114-5115), Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, TAR, 2016-11-17, Nr. 26966), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049) (žr. 15 pav.)



15 pav. Pagrindiniai viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai (sudaryta autorės)

Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), tai pagrindinis teisės aktas reglamentuojantis svarbiausias valstybės bei piliečių vertybes, principus. Etikos atžvilgiu galima teigti, jog LR Konstitucija siekia

„darnios pilietinės visuomenės“, kuri gali būti puoselėjama tik kai viešojo sektoriaus organizacijos tarnauja žmonėms, būtent Konstitucijos 5 straipsnis ir įtvirtina šią nuostatą „valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“. Tarnystė visuomenei suprantama kaip pareigų vykdymas vadovaujantis aukštais etiniais tarnybinės veiklos principais, kurie yra visuotinai priimtini bei saugo demokratinius valstybės pamatus. Etinės vertybės turi būti reglamentuojamos teisės aktais siekiant išvengti neetiško elgesio padarinių valstybės ir visuomenės atžvilgiu. Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus išskiriami principų panašumai (žr. 3 lent.)

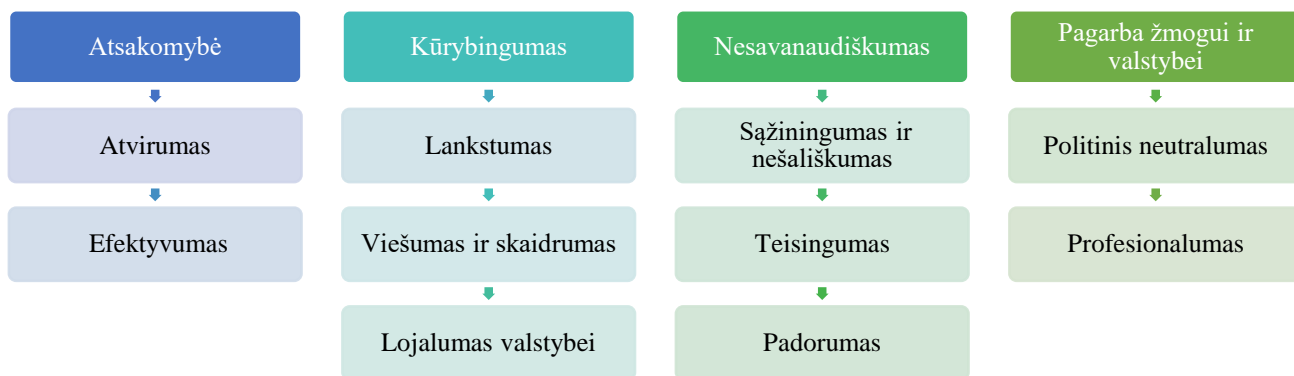
3 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuojančių teisės aktų principų atitiktis (sudaryta autorės remiantis LR valstybės tarnybos įstatymas, 1992; LR viešojo administravimo įstatymas, 1999; LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas, 1997; LR korupcijos prevencijos įstatymas, 2002; LR lygių galimybių įstatymas, 2016; LR vietos savivaldos įstatymas; LR Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas, 2001)

Principas	LR viešojo administravimo įstatymas	LR valstybės tarnybos įstatymas	LR viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas	LR korupcijos prevencijos įstatymas	LR lygių galimybių įstatymas	LR vietos savivaldos įstatymas	LR valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Atsakomybės	+	+	+			+	+
Draudimo keisti į blogąją pusę	+						
Efektyvumo	+	+		+		+	
Įstatymo viršenybės	+	+	+	+		+	+
Išsamumo	+	+	+			+	
Lygiateisiškumo	+	+	+	+	+	+	+
Naujovių ir atvirumo permainingoms	+	+					+
Nepiktinaudžiavimo valdžia	+	+	+	+		+	+
Objektyvumo	+	+	+	+	+	+	+
Proporcingumo	+	+		+			
Skaidrumo	+	+		+		+	
Subsidiarumo	+	+		+		+	
Vieno langelio	+						
Profesionalumo		+	+	+			+

Remiantis 3 lentelėje pateiktais teisės aktais ir principų atitiktimis galima teigti, jog dauguma teisės aktų kaip svarbiausius išskiria lygiateisiškumo, objektyvumo, išsamumo bei įstatymo viršenybės principus. LR viešojo administravimo įstatymas (1999) nurodo, jog pateikiamais viešojo administravimo principais siekiama, kad viešojo administravimo subjektai prisiimtų visą atsakomybę dėl priimtų sprendimų, nesiektų apsunkinti asmens padėties, dėl kurio kreipimosi, galiausiai inicijuojama administracinė procedūra. Nurodoma, jog turi būti vadovujamasi atsakingu ir taupiu išteklių eikvojimu taip pat kaip tikslo siekimas numatomos kuo mažesnės sąnaudos. Įstatymų viršenybė nurodo, jog atliekant funkcijas privalu vadovautis LR konstitucija bei kitais teisės aktais,

kurie reglamentuoja viešojo administravimo subjektų veiklą, kadangi pareigų atlikimas turi būti grindžiamas įstatymais. Gauti prašymai bei skundai nagrinėjami aiškiai argumentuojant aplinkybes bei pateikiant konkrečius teisės aktų straipsnius. Priimant sprendimus nesivadovaujama asmeniškumais, išskiriant asmenis pagal lyties, orientacijos, religinius, tautinius, politinius ar kultūrinius tapatumus taip pat socialinę bei finansinę padėtį. Naujovių ir atvirumo permainoms principas nukreipia, jog skatinamas viešojo administravimo subjektų kūrybiškumas, kadangi inspiruoja įsisavinti naujus metodus, technologijas sprendžiant iškylančias problemas kasdienėse situacijose. Skatinamas gerosios praktikos pavyzdžių praktikos įsisavinimas. Draudžia viršyti įgaliojimus priimant sprendimus. Visose administracinėse procedūrose atliekami veiksmai privalo būti nešališki bei objektyvūs, o sprendimų apimtis ir priemonės pagrįstos žemiausiu efektyvumo lygmeniu, kadangi taikomas stiprus viešumo kriterijus. Vieno langelio principas nukreipia, jog asmenims viešosios paslaugos gali būti suteikiamos vienoje darbo vietoje.

LR valstybės tarnybos įstatyme (2018) galima išvėgti daug sąsajų su LR viešojo administravimo įstatymu (1999), kadangi kaip pagrindinius veiklos ir tarnybinės etikos principus išskiria 12 principų, kurie siejasi su anksčiau aptartais viešojo administravimo subjektų veiklos principais (žr. 16 pav.)



16 pav. Veiklos, tarnybinės etikos principai (sudaryta autorės pagal LR valstybės tarnybos įstatymą, 2018)

Skirtingai nei LR viešojo administravimo įstatyme (1999), LR valstybės tarnybos įstatymas (2018) tiesiogiai akcentuoja lojalumo valstybei, pagarbos žmogui ir valstybei principus. Taip pat išskiria profesionalumo svarbą, kaip siekiamybė pateikiamas tinkamas pareigų atlikimas, tobulėjimo perspektyva. Kūrybingumo principas pateikia valstybės tarnybą kaip šiuolaikišką, atvirą naujoms iniciatyvoms, kadangi tik kūrybingi ir tarnybinės etikos besilaikantys valstybės tarnautojai gali prisidėti prie efektyvaus ir etiško paslaugų teikimo proceso bei užtikrinti sklandų valstybės tęstinumą. Politinio neutralumo principas siekia apsaugoti visuomenę, jog atėjus naujoms politinėms jėgoms, būtų toliau atstovaujami gyventojų interesai.

LR viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (1997) siekia užkirsti kelią neetiškam valstybės tarnyboje dirbančių asmenų elgesiui, šiuo įstatymu numatyta, jog norint suderinti viešus ir privačius interesus, pirmenybė teikiama viešiesiems interesams. Siekiant išvengti interesų konfliktų draudžiama piktavališkai naudotis tarnybine padėtimi ir statusu priimant sprendimus, nutekinti informaciją ar ja naudotis ne darbo tikslais, savavališkai eikvoti valstybės ir savivaldybių valdomą turtą. Pagrindinis siekis, tai sąžiningas pareigų atlikimas laikantis lygybės ir įstatymų viršenybės principų darbinėje veikloje. Kaip prevencinė priemonė apsisaugoti nuo viešųjų ir privačių interesų

konfliktų sukurtą privačių interesų deklaracija, identifikuojanti grėsmes, kai tam tikrais atvejais reikia nusišalinti arba pavesti kitiems atlikti tam tikras užduotis, siekiant išvengti viešųjų ir privačių interesų konflikto.

LR korupcijos prevencijos įstatymas (2002) išleistas siekiant apsaugoti valstybę nuo asmenų piktnaudžiavimo užimamomis pareigomis, viršijant įgaliojimus, sukčiaujant ir klastojant dokumentus, norint pasisavinti ar iššvaistyti valstybės turta, atskleidžiant slaptą tarnybinę informaciją bei atliekant kitas nusikalstamas veikas, kuriomis siekiama pasipelnyti, nusišalinti kyšininkavimo atvejus. Nauja prezidento pateikta ir Seimo patvirtinta LR korupcijos prevencijos įstatymo (2002) redakcija įsigalioja nuo 2022 m., kuria numatoma, jog fragmentišką korupcijos prevenciją pakeis sisteminė. Galiojančioje įstatymo redakcijoje pateikiami 4 principai, kuriais siekiama užtikrinti etišką organizacijų narių elgesį:

- *teisėtumo* – visos korupcijos priemonės užtikrinamos remiantis LR Konstitucija bei kitais teisės aktais, kurie garantuoja asmens teises bei laisves;
- *visuotinio privalomumo* – visi asmenys gali būti įtraukiami į korupcijos prevenciją;
- *sąveikos* – korupcijos prevencijos efektyvumas gali būti užtikrinamas tik korupcijos prevencijos subjektams dalinantis aktualiais duomenimis ir puoselėjant bendradarbiavimo kultūrą;
- *pastovumo* – korupcijos prevencijos priemonės privalo nuolat būti stebimos nustatant jų naudingumą rezultatų atžvilgiu, pastebėjus neatitikimus teikiamos tobulinimo galimybes siekiant našesnio institucijų veiksmingumo.

Naujoji LR korupcijos prevencijos įstatymo (2002) redakcija papildyta 5 principais:

- *proporcingos korupcijos prevencijos* – prevencija įgyvendinama pagal viešojo sektoriaus subjekto dydį, o priemonės naudojamos tokios, kurios užtikrina geriausią atsparumą korupcijai ir sudaro kiek galima mažesnę administracinę našta;
- *subsidiarumo* – korupcijos kontroliavimą atlieka viešojo sektoriaus subjektai, o LR specialiųjų tyrimų tarnyba teikia priemones, kurių pagalba ir yra atliekama korupcijos kontrolė viešojo sektoriaus subjektuose;
- *skaidrumo* – visa vykdoma korupcijos prevencija privalo būti aiški ir pasiekama visuomenės atstovams;
- *asmens teisių apsaugos* – vykdant korupcijos prevenciją prioritetą skiriamas asmens duomenų apsaugai, teisėms bei interesams;
- *įtraukimo* – skatinamas piliečių aktyvumas įsitraukti į korupcijos prevenciją, viešojo sektoriaus subjektai turi skelbti informaciją susijusią su antikorporcinio klimato kūrimu organizacijose.

Remiantis LR korupcijos prevencijos įstatyme (2002) pateiktais principais galima teigti, jog nauja redakcija tikimasi, kad viešojo sektoriaus subjektai daugiau skirs dėmesio korupcijos valdymui įstaigų viduje, didinant antikorporcinį sąmoningumą bei informacijos prieinamumą apie antikorporcinio klimato kūrimą bei puoselėjimą viešojo sektoriaus organizacijose, personalo patikimumo užtikrinimą, tai galimai turės teigiamos įtakos etiško elgesio standartų stiprinimui ir puoselėjimui.

LR lygių galimybių įstatymas (2003) išleistas su tikslu apsaugoti asmenis nuo galimų diskriminacijos apraiškų, kai atitinkamose situacijose, tam tikriems asmenims sudaromos mažiau palankios sąlygos

nei numatyta įstatyme dėl negalios, tautybės, kilmės, lyties, lytinės orientacijos, religijos ar kitų individualių pažiūrų. Nurodoma, jog valstybės ir savivaldybės institucijos bei įstaigos privalo garantuoti, jog visuose rengiamuose teisės aktuose būtų užtikrinamos lygios teisės, teikti ir įgyvendinti veiksmingas priemonės, kurios užtikrintų įstatymo efektyvumą ir reikalingumą. Lygių galimybių priežiūra įstatymo numatyta tvarka vykdoma švietimo, darbo, vartotojų teisių apsaugos srityse.

LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (2016) priimtas siekiant užtikrinti lygias galimybes darbo atrankų metu, nustatant darbo užmokesčio dydį, sudarant vienodas darbo sąlygas, galimybę tobulėti ir kelti kvalifikacines žinias nepaisant lyties, nediskriminuoti asmenų dėl jų šeimyninės ar santuokinės padėties. Šis įstatymas nurodo, jog viešojo sektoriaus organizacijos privalo užtikrinti darbuotojų saugumą bei imtis prevencinių priemonių siekiant išvengti seksualinio priekabiavimo bei diskriminacijos atvejų. Prisidėti prie personalo moralinių ir etinių vertybių stiprinimo bei didinti nepakantumą seksualiniam priekabiavimui.

LR vietos savivaldos įstatymas (1994) nukreipia, jog šio teisės akto pagrindinė paskirtis – „skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą.“ Taip pat įstatymu siekiama užtikrinti etišką elgesį savivaldybėse. Siekiant įgyvendinti šį tikslą numatoma, jog privaloma vadovautis 15 principų, kurie nusako vietos savivaldos kompetencijų ribas:

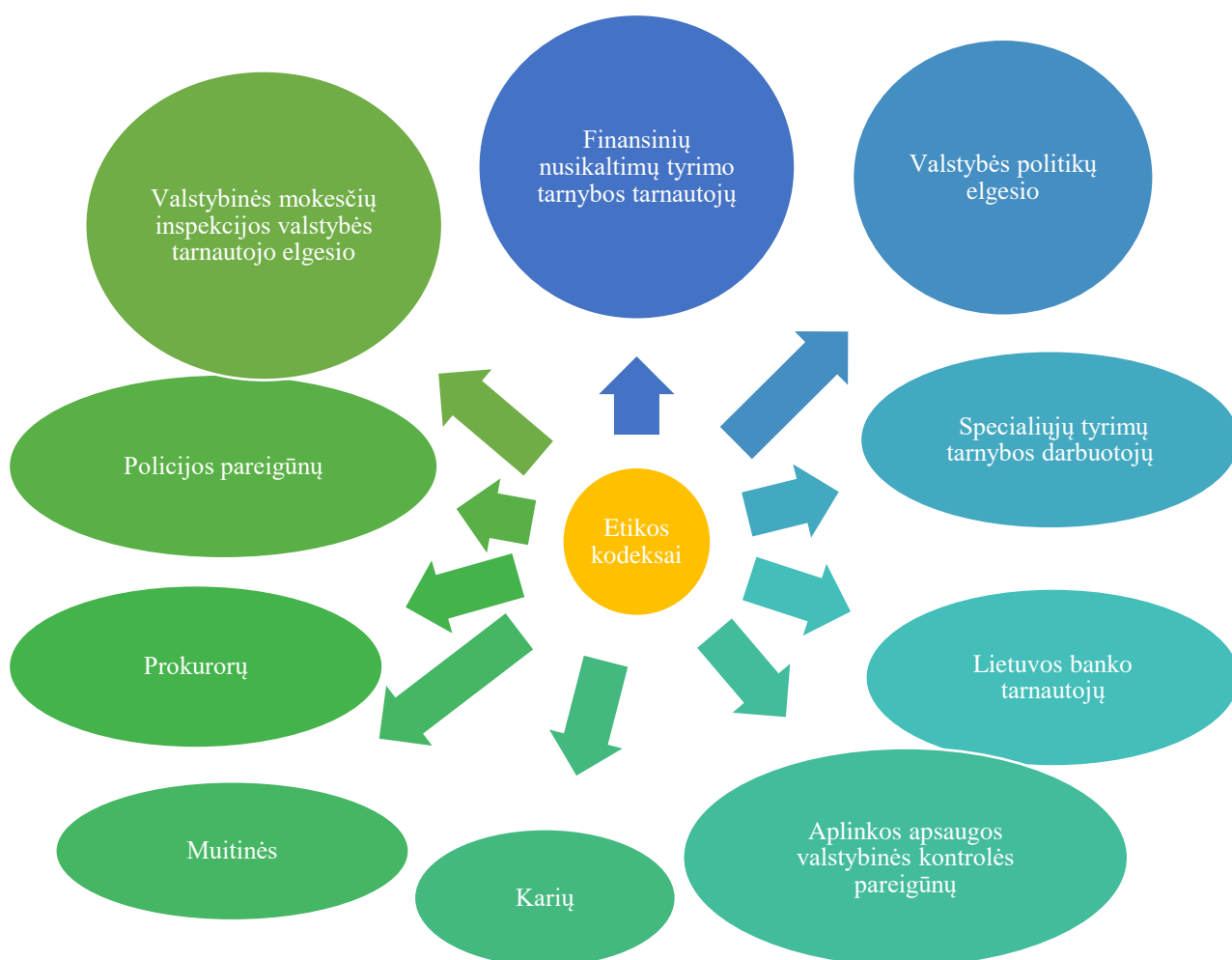
- *atstovaujamos demokratijos* – visuomenė vietos savivaldos valdyje dalyvauja netiesiogiai, bet per išrinktus valdžios atstovus;
- *savarankiškumo ir veiklos laisvės* – Konstitucijos ir įstatymų numatyta tvarka, kuri apibrėžia jų kompetenciją;
- *atskaitingumo savivaldybės tarybai* – savivaldybės vykdomosios institucijos turi remtis įstatymų ir kitų teisės aktų viršenybe;
- *atsakingumo* – savivaldybės tarybos nariai privalo atsiskaityti rinkėjams bei savivaldybės gyventojams už priimtus sprendimus bei atliktą veiklą;
- *sprendimų teisėtumo* – visi priimami įstatymai privalo būti pagrįsti įstatymų bei teisės aktų numatytais reikalavimais;
- *interesų derinimo* – prievolė rūpinantis savivaldybės reikalais derinant tarpusavyje savivaldybės, valstybės ir piliečių interesus;
- *įtraukiamumo* – vietos savivalda turi dėti visas pastangas siekiant įtraukti vietos gyventojus sprendžiant reikalus susijusius su savivaldybe, juos informuoti apie vykdomas veiklas, priimamus sprendimus, įgyvendinamus projektus. 2020 m. LR vietos savivaldos įstatymo (1994) redakcijoje, šis principas susiaurintas, neįtraukiant savivaldos principų diegimo kultūros, švietimo bei kitose įstaigose, atsisakant plėsti asociacijų iniciatyvas;
- *veiklos skaidrumo* – sudaromos galimybės savivaldybės gyventojams domėtis bei gauti atsakymus į rūpimus klausimus, informaciją susijusią su savivaldybės ir kitų viešojo administravimo subjektų vykdoma veikla;
- *plėtros ir planingumo* – vietos gyventojai įtraukiami į vykdomų veiklų susijusių su savivaldybės plėtra stebėseną bei ataskaitų analizę;
- *reagavimo* – savivaldybė privalo nagrinėti gautus pareiškimus bei teikti pagrįstus atsakymus susijusius su savivaldybės institucijų projektais, sprendimais, savivaldybės institucijų bei kitų savivaldybės viešojo administravimo įstaigų ir jų darbuotojų darbu;
- *teisių ir laisvių* – priimant sprendimus savivaldybės institucijos ir jų darbuotojai privalo gerbti ir

neprieštarauti žmogaus orumo, teisių, lygių galimybių bei teisių principams;

- *subsidiarumo* – sprendimai privalo būti priimti ir realizuoti numatant veiksmingiausią rezultatą;
- *viešumo* – visa su savivaldybe susijusi informacija talpinama interneto svetainėje, nuolat atnaujinat duomenis apie valdomas įmones, jų vadovus, finansinius veiklos rezultatus, finansines ataskaitas, gautas paramas, jų paskirtį ir lėšų dydį, nevyriausybinių organizacijų ir viešųjų įstaigų projektų kvietimus finansavimui, atrankas, finansavimą.

Vietos savivaldos principai užtikrina ir suteikia galimybę savivaldybės gyventojams reikšti susidomėjimą bei gauti visą norimą informaciją apie vykdomas veiklas, dalyvauti teikiant idėjas, pastabas susijusias su savivaldybės ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų priimtais sprendimais. Viešumu kuriama neetiško elgesio prevencija, kadangi galima informuoti įstaigų atsakingus asmenis apie jų darbuotojų nekokybišką viešųjų paslaugų teikimą, siekį pasipelnyti ar piktavališkai naudotis valstybiniu turtu, taip darbuotojai jaučia didesnę atsakomybę elgtis pavyzdingai bei deramai atlikti darbinės pareigas.

Viešojo sektoriaus organizacijų etikos principus reglamentuoja ne tik Konstitucija ir specialieji įstatymai, bet ir etikos kodeksai, kitaip dar vadinami elgesio kodeksais (žr. 17 pav.).



17 pav. LR viešojo sektoriaus etiką reglamentuojantys etikos kodeksai (sudaryta autorės)

Remiantis 17 paveikslo pateiktais etikos ir elgesio kodeksais, kurių pagrindinis tikslas etiška viešojo sektoriaus organizacijų veikla, identifikuota, jog daugumos kodeksų sudėtis, principai bei veiklą

reglamentuojančios nuostatos analogiškos, todėl toliau bus analizuojamas tik valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) valstybės tarnautojo elgesio kodeksas, kurį sudaro penki atskiri skyriai. Pirmajame skyriuje pateikiamos bendrosios nuostatos, kurių pagalba siekiama pateikti kodekso paskirtį ir tikslą bei detalizuoti kodekse vartojamas svarbias sąvokas. Antrasis skyrius detalizuojamas išskiriant įstaigos etikos veiklos principus. VMI kaip svarbiausius etikos principus organizacijos veikloje nurodo:

- *pagarba žmogui ir valstybei;*
- *teisingumas;*
- *nesavanaudiškumas;*
- *padorumas;*
- *nešališkumas;*
- *atsakomybė;*
- *viešumas;*
- *pavyzdingumas;*
- *sąžiningumas.*

Remiantis šiais principais matyti, jog VMI elgesio kodekse skiriama daug dėmesio puoselėjant pasitikėjimą tarp visuomenės bei viešojo administravimo, kadangi tik gerbiant viešųjų paslaugų gavėjus t.y. atliekant pavestas funkcijas ir teikiant kokybiškas, įstatymais paremtas paslaugas, galima įgyti jų pasitikėjimą. Teisingumas pasireiškia per lygiateisiškumą, neutraliai nagrinėti prašymus bei pareiškimus nediskriminuojant asmenų dėl jų tautinių, kultūrinių, religinių, lyties, socialinės padėties ar kitokių ypatybių. Nesavanaudiškumas apibūdinamas kaip nesinaudojimas valstybės ištekliais bei konfidencialia informacija pašalinių asmenų labui ne darbo tikslais. Padorumas apima nepriekaištingą elgesį nesudarant įspūdžio, jog reikalingas kyšis bei nepriimant siūlomų dovanų ar privilegijų už pageidaujamas ar jau suteiktas paslaugas. Nešališkumas identifikuojamas kaip objektyvus sprendimų priėmimas be išankstinių nuostatų, o atsakomybė nurodoma kaip galėjimas atsakyti už priimtus sprendimus juos pagrindžiant įstatymais bei kitais reglamentais. Akcentuojamas sprendimų priėmimo motyvų bei kitos laisvai prieinamos informacijos visuomenei viešinimas. Nepriekaištinga reputacija ir tinkamas pareigų vykdymas neatsiejamas nuo viešųjų ir privačių interesų derinimo užtikrinimo viešajame sektoriuje.

Trečiajame VMI elgesio kodekso skyriuje nurodoma, kad darbuotojai negali užsiimti veikla, kuri gali žeminti, šmeižti ar įžeisti kitus šios įstaigos darbuotojus. Draudžiama piktavališkai trikdyti kolegų darbą, bandyti išgauti konfidencialią informaciją, kurstyti nesantaiką organizacijos viduje bei užsiimti šantažu ar seksualiniu priekabiavimu. Privaloma vengti bendradarbių apkalbinėjimų bei antipatijų demonstravimo. Skatinamas mandagus ir tolerantiškas darbo santykių puoselėjimas, darbingos ir pozityvios darbo aplinkos kūrimas, pastabas reikšti apgalvotai bei korektiškai. Diegiama bendradarbiavimo bei tolygaus darbo krūvio paskirstymo sistema, siekiant, jog visi darbuotojai turėtų galimybes vienodai realizuoti kūrybinius bei kvalifikacinius įgūdžius. Vienodai skatinami organizacijai nusipelnę darbuotojai. Ketvirtasis VMI elgesio kodekso skyrius detalizuoja, kad šio kodekso laikymąsi stebi Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininkas bei VMI apskričių viršininkai, personalo skyrius, finansų ministerijos vidaus saugumo skyrius.

Išanalizavus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų etikos ir elgesio kodeksų turinį pastebėta, jog šiuo metu neegzistuoja vieningas etikos ar elgesio kodeksas, kuris reglamentuotų visą viešojo sektoriaus organizacijų etiką ir jos principus. Todėl viešojo sektoriaus subjektai vadovaujasi specializuotais, jų veiklą ir etiką reguliuojančiais teisės aktais, etikos ir elgesio kodeksais. 2006 m. patvirtintas Lietuvos Respublikos tarnautojų elgesio kodeksas tapo nebegaliojančiu dėl prieštaringų nuomonių, manyta, jog šis kodeksas yra perteklinis, kadangi reikiamas taisyklės ir nuostatas įtvirtina jau anksčiau minėti teisės aktai – LR Konstitucija (1992), LR viešojo administravimo įstatymas (1999), LR valstybės tarnybos įstatymas (2018), LR viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (1997), LR korupcijos prevencijos įstatymas (2002), LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (2016), minimi teisės aktai apima visus viešojo sektoriaus etiką reglamentuojančius principus. LR tarnautojų elgesio kodekso (2006) privalumu laikytas profesinės etikos bendrumas ir pritaikomumas visiems viešajame sektoriuje dirbantiems asmenims. Palidauskaitė (2004) nurodo, jog nors viešojo sektoriaus darbuotojai atliekant darbinės funkcijas privalo vadovautis teisės aktais, autorės nuomone, darbuotojų suvaržymas įstatymais neigiamai veikia jų iniciatyvumą elgtis etiškai, siūlyti priemones kaip būtų galima efektyviau kurti organizacijos etinę aplinką ir jos užtikrinimą, kadangi įstatymo viršenybės principu ignoruojama individo laisvė. Kumasey, Bawole ir Hossain (2017) autoriai teigia, jog teisės aktais apribojamas darbuotojas, įgyja įprotį mechaniškai ir paraidžiui ieškoti atsakymų į kylančius klausimus įstatymuose bei kituose teisės reglamentuose, neugdo siekio tobulinti nusistovėjusius ir neveiksmingus etikos ir elgesio standartus.

Viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuoja ne tik nacionalinio lygmens teisės aktai bei kodeksai, tačiau ir tarptautinio lygmens dokumentai. Tarptautiniu lygmeniu Europos komisija glaustai pateikia elgesio standartus Europos tinkamo administravimo elgesio kodekse (2000) ir nurodo, jog etikos atžvilgiu svarbiausi administracinio elgesio principai yra šie:

- *teisėtumas;*
- *nediskriminacija;*
- *proporcingumas;*
- *nuoseklumas.*

Iš pateiktų principų matyti, jog visas dėmesys skiriamas teisinei bazei ir teisingumo užtikrinimui. Puoselėjant piliečių lygias teises viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu, garantuojant, jog reikiamas paslaugas gaus be išankstinių nuostatų, o sprendimų mastas atitiks numatytus administravimo tikslus. Europos tinkamo administravimo elgesio kodeksas (2000) laikomas pagrindiniu dokumentu, kuriuo turi remtis ES institucijos, net jei turi individualius etikos kodeksus. Pastarieji negali prieštarauti Europos tinkamo administravimo elgesio kodeksui (2000), galima tik papildyti atsižvelgiant į viešojo administravimo subjekto vykdomą veiklos pobūdį, laikantis nurodytų gairių ir siekiant kokybiško viešojo administravimo. Kiek plačiau viešojo sektoriaus organizacijų etikos principai aptariami Europos Sąjungos valstybės tarnautojų vertybių chartijoje (2000). Šiame programiniame dokumente pateikiami tarptautinio lygmens standartai, kurie nukreipia darbuotojus elgtis tinkamai reprezentuojant viešąjį sektorių. Šiame dokumente išskiriami tikslai ir vertybės tiesiogiai pritaikomi viešojo sektoriaus administravimo subjektų veikloje bei principai, kurie formuoja profesionalią organizacijų etiką:

- *atskaitomybė;*
- *skaidrumas;*
- *teisingumas;*

- *informatyvumas;*
- *integralumas;*
- *lojalumas pareigai;*
- *konfidencialumas;*
- *objektyvumas ir neutralumas;*
- *efektyvumas.*

Europos Komisijos Baltoji knyga (2001) pateikia šiuos gero valdymo etinius principus, kuriais siekiama užtikrinti etišką ir efektyvų viešojo sektoriaus organizacijų veiklą:

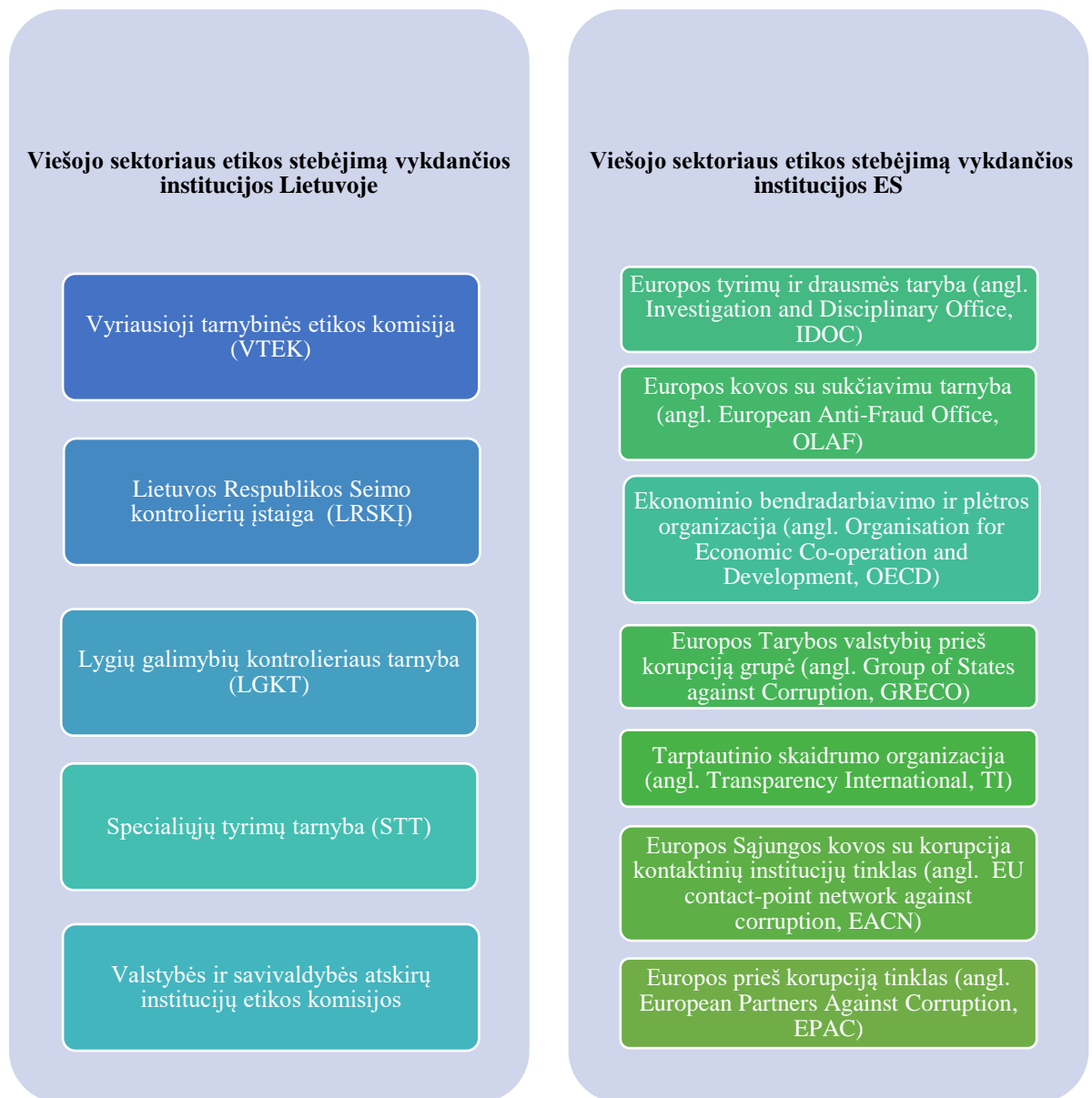
- *atskaitomybė;*
- *efektyvumas;*
- *nuoseklumas;*
- *atvirumas;*
- *dalyvavimas.*

Kaip ir anksčiau aptartuose dokumentuose, šioje knygoje išskiriami atskaitomybės, efektyvumo, atvirumo bei nuoseklumo principai. Europos komisija šių principų pagalba siekia, jog organizacijos etika būtų paremta atskaitomybe, kadangi efektyvumo ir nuoseklumo galima pasiekti tik skaidriai vykdant veiklą, o atskaitomybė užtikrina savalaikį problemų ir rizikų identifikavimą viešojo sektoriaus organizacijose.

2.2. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos stebėjimą ir kontrolę atliekančios institucijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje

Viešojo sektoriaus organizacijų neetiškas elgesys didina visuomenės nepasitikėjimą ir neigiamai veikia bendrą valstybės įvaizdį, siekiant užkirsti kelią etikos problemoms privalu steigti institucijas, kurios būtų atsakingos už viešojo sektoriaus subjektų veiklos priežiūrą ir auditą. Etikos stebėjimų sistemų kūrimas ir pritaikymas gali padėti kovoti su etikos problemų valdymo rizika. Etikos stebėseną atliekančios institucijos tampa lyderystės ir sąžiningumo pavyzdžio atstovais, užtikrina skaidrią vertinimo sistemą, kuri paremta atskaitomybe ir etišku elgesiu, propaguoja atvirą ir visuomenei pasiekiamą organizacinę kultūrą. Etikos stebėjimas padeda nustatyti kaip pateikiami etikos reikalavimai darbuotojams ir procedūroms yra užtikrinami bei įgyvendinami, vertina kaip plačiai darbuotojai yra susipažinę su organizacijos etikos sistema ir jos gairėmis, teikia išsamias rekomendacijas veiklos tobulinimui. Kontrolę atliekančios institucijos stebi kaip viešojo sektoriaus subjektams pavyksta kovoti su išorės veiksniais, tokiais kaip dovanos. Taip pat analizuoja viešųjų ir privačių interesų konfliktų sklandų užtikrinimą, nagrinėja gautus skundus, susijusius su sutuoktinių ar giminaičių veikla.

Lietuvoje ir Europos Sąjungoje siekiant identifikuoti neetiško elgesio apraiškas viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, kuriamos įvairios institucijos, kurių tikslas nustatyti vyraujančias problemas bei etikos pažeidimus, užkirsti kelią diskriminacijai, interesų konfliktams, kyšininkavimo problemoms, kuriant ilgalaikio poveikio intervencijų programas (žr. 18 pav.). Lietuva siekiant efektyviai kovoti su etikos problemomis viešojo sektoriaus organizacijose bendradarbiauja su ES tarptautinėmis organizacijomis, kurių veiklą grindžiama taip pat etiką puoselėjančiais principais ir vertybėmis.



18 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų etikos stebėjimą vykdančios institucijos Lietuvoje ir ES (sudaryta autorės)

Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK), tai Lietuvos Respublikos Seimo įkurta ir jam pavaldi institucija. Komisijos veikla pagrįsta priežiūra ir kontrole kaip tinkamai vykdomas LR viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo (1997) bei kitų teisės aktų reglamentuojančių etikos principų ir standartų įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijose. VTEK be minėtų teisės aktų vadovaujasi LR Konstitucija (1992), LR Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymu (2008), LR korupcijos prevencijos įstatymu (2002), LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymu (1997), LR lobistinės veiklos įstatymu (2017), LR valstybės politikų etikos kodeksu (2006) bei kitais etikos kodeksais, komisijos taisyklėmis bei darbo reglamentu. Įstaigos funkcijoms taip pat priskiriamas rekomendacijų teikimas, teisės aktų tobulinimas, sprendimų ir rezoliucijų priėmimas. Komisija pabrėžia, jog jos veiklos svarbiausiais etikos principais laikomi teisingumas, viešumas, nešališkumas, atskaitomybė bei skaidrumas. Remiantis šiais principais stebima ir analizuojama kaip praktiškai įgyvendinami viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai, prisidedama teikiant teisės normas, kurios įtvirtina viešojo sektoriaus organizacijų etikos reikalavimus, siekiama užkirsti kelią korupcijos ir lobizmo apraiškoms. Teikia

konsultacijas organizacijoms ir užsiima švietimu norint išvengti galimų etinių problemų. Tiria gaunamus skundus ir pareiškimus dėl viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų etikos ir elgesio neatitikimų atliekant jiems pavestas funkcijas, pastebėjus rimtus nusižengimus priimami teisės aktų tvarka numatyti sprendimai. Informuoja suinteresuotąsias šalis apie etikos ir elgesio normų laikymosi reikšmę ir naudą šalies mastu. VTEK internetiniame puslapyje leidžia visuomenei susipažinti su vykdoma veikla bei aktualiomis naujienomis, susijusiomis su etinių problemų prevencija viešojo sektoriaus organizacijose.

Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstaiga (LRSKI) įkurta siekiant užtikrinti visuomenės teises ir laisves, tinkamą ir etišką viešąjį administravimą, stebėti kaip valdžios įstaigos atlieka savo pareigą – tarnavimą žmonėms. Seimo kontrolierių įstaiga įsteigta siekiant įgyvendinti LR Konstitucijos (1992) 73 straipsnio įstatus. Įstaiga nagrinėja skundus susijusius su žmogaus teisių, laisvių, tarnybinio piktnaudžiavimo ar biurokratizmo atvejais, esant poreikiui gali siūlyti teismui atleisti neetiškai besielgiančius valstybės ar savivaldybės pareigūnus. Atlikdami paskirtas funkcijas, Seimo kontrolieriai privalo remtis atskaitingumo, teisingumo, proporcingumo, pagarbos valstybei bei visuomenei, savarankiškumo, teisėtumo ir nešališkumo principais. Seimo kontrolieriai teikia išvadas bei siūlymus, susijusius su etinėmis problemomis viešajame sektoriuje, kurie yra tik rekomendacinio pobūdžio, tačiau sukuria tarpininkavimo tinklą tarp visuomenės bei valdžios įstaigų, kuris leidžia efektyviau išnagrinėti skunduose išdėstomas etines problemas, susietas su viešojo administravimo subjektų veikla.

Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba (LGKT) – tai valstybės finansuojama biudžetinė įstaiga, kuri vadovaujasi LR Konstitucijos (1992) 29 straipsnio nuostatomis ir siekia užtikrinti asmenų lygybę, drausdama suvaržyti asmens teises ir laisves nepaisant jų lyties, rasės, tautinių, kultūrinių bei socialinių pažiūrų. Pakeitus LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymą (1999) ir priėmus LR lygių galimybių įstatymą (2005) įstaiga pervadinta iš Moterų ir vyrų lygių galimybių kontrolieriaus tarnybą į Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybą. Išskiria tokias vertybes kaip profesionalumas, drąsa pokyčiams, nešališkumas bei atvirumas. Šios įstaigos kompetencijai priskiriamas skundų nagrinėjimas ir tyrimų atlikimas, konsultacijų teikimas iškilus klausimams, diskriminacijos atveju mažinimo inicijavimas, ataskaitų, išvadų ir rekomendacijų rengimas, teisės aktų tobulinimo siūlymų sudarymas dėl lygių teisių politikos užtikrinimo viešajame sektoriuje, dalinimasis informacija bei gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis institucijomis Lietuvoje bei užsienyje siekiant, jog viešojo sektoriaus organizacijose būtų sudaromos lygios galimybės visiems darbuotojams tobulinti kvalifikaciją ir turėti galimybę persikvalifikuoti, gauti reikiamą profesinį mokymą ar praktinių įgūdžių reikalingų pavestoms funkcijoms atlikti. Užtikrinti, jog darbuotojų atrankos bei atleidimo atveju taikomi vienodi kriterijai taip pat skiriamas vienodas atlygis darbuotojams, kurie atlieka vienodo sudėtingumo darbą bei imtis visų reikiamų priemonių siekiant išvengti seksualinio priekabiavimo apraiškų.

Specialiųjų tyrimų tarnyba (STT) – Lietuvos Respublikos Prezidento bei Seimo įpareigota institucija kovoti su korupcijos apraiškomis bei kurti jos prevenciją. Tarnyba identifikuoja korupcinius nusikaltimus bei veikas, įsitraukia formuodama antikorpacinę politiką, šviečia visuomenę nepakantumo korupcijai temomis, skatina įsitraukti ne tik visuomenę, bet ir valstybės bei savivaldybių įstaigas siekiant kovoti su korupcija. Atlieka atsparumo korupcijai lygio identifikavimą, korupcijos problemų pasireiškimo tikimybę, nustato išorinius, vidinius bei individualius rizikos veiksnius, kurie lemia korupcijos atsiradimą organizacijoje. Inicijuoja teisinio reglamentavimo

skaidrumo užtikrinimą atliekant įstatymų bei jų projektų antikorpupcinę analizę, siekiant apsisaugoti nuo pasinaudojimo įstatymų spragomis, neskaidraus ir nesąžiningo elgesio. Valstybės ar savivaldybės institucijos pagal pateiktus STT patarimus sudaro bei nuolat atnaujina turimas kovos su korupcija programas, esant poreikiui taiko kitas reikiamas priemones stabdant korupcijos reiškinius įstaigose. Biurokratizmo mažinimas taip pat apima STT funkcijas. Specialiųjų tyrimų tarnyba gali vykdyti baudžiamąjį persekiojimą, kurio metu vykdoma kriminalinė žvalgyba, siekiant nustatyti piktnaudžiavimą pareigomis, kyšininkavimo ir papirkinėjimų, nepotizmo, interesų konflikto, valstybinių išteklių švaistymo atvejus. Korupcijos prevencija užtikrinama prisidedant prie Vyriausybės sudaromos Nacionalinės kovos su korupcija programos. 2021–2023 metų tarnybos veiklos prioritetu laikomas „Skaidrumo akademijos“ iniciatyvos puoselėjimas ir populiarinimas, siekiant įtraukti ekspertus, suinteresuotąsias šalis ir įstaigas, kurios įgalintų bendradarbiavimo korupcijos klausimais kultūrą, didintų pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Dalyvavimas „Skaidrumo akademijoje“ inicijuojamas savanorystės projekto pagrindu, dalijantis patarimais bei patirtimis. Pasinaudojant „Skaidrumo akademija“ siekiama projekto dalyviams teikti pastovias metodines gaires, susijusias su korupcijos prevencijos priemonių sėkmingu įgyvendinimu, kuris taptų ne vienkartinis, o tęstiniu projektu.

Etikos principų laikymąsi stebi ne tik anksčiau minėtos viešojo sektoriaus institucijų veiklą prižiūrinčios institucijos, tačiau ir valstybės bei savivaldybės institucijų paskirti vadovai, kurie identifikavus etinius nusižengimus ar gavus konkretų skundą dėl institucijoje dirbančio asmens netinkamo elgesio, privalo operatyviai reaguoti ir iširti galimą taisyklių nesilaikymo atvejį, o esant būtinybei, inicijuoti tarnybinį darbuotojo veiklos patikrinimą. Tokiu būdu patikrinamas gauto skundo patikimumas. Pirminiame etape vadovai tampa pagrindiniais etikos stebėsenos ir kontrolės subjektais, kurie yra atsakingi už etinių principų organizacijoje laikymąsi. Siekiant apsisaugoti nuo galimų neetiško elgesio apraiškų organizacijoje, vadovams tenka sunki užduotis, tapti autoritetingais pavyzdžiais, netoleruoti etikos nusižengimų bei demonstruoti tinkamą elgesį, kuris suprantamas kaip visos organizacijos siekiamybė.

Siekiant užtikrinti savivaldybių veiklos skaidrumą taip pat sudaromos etikos komisijos, kurios prižiūri kaip yra laikomasi valstybės politikų elgesio kodekso (2006) bei kitų teisės aktų įstatymiškai reglamentuojančių tarybos narių elgesį. Tiria tarybos narių nedalyvavimo posėdžiuose bei pareigų nevykdymo galimas priežastis. Analizuoja viešųjų ir privačių interesų neatitikties atvejus, priima pastabas ir siūlymus dėl tarybos veiklos skaidrumo didinimo. Teikia vyriausiajai rinkimų komisijai svarstymus dėl narystės taryboje anuliavimo, kai piktybiškai praleidžiami tarybos posėdžiai, neargumentuojant ir nepateikiant pateisinamų priežasčių. Tokiu būdu etikos komisijos užtikrina etikos svarbą bei reikalingumą viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, skatina darbuotojų atsakomybę. Darbuotojai jaučiantys vidinę motyvaciją elgtis etiškai, atitinkamai gerina organizacijos reputaciją, didina visuomenės pasitikėjimo lygį. Rodydami tinkamą pavyzdį kolegoms, tarpusavyje sukuria etiško elgesio klimato palaikymo atmosferą, kuri tampa pirmine neetiško elgesio prevencijos priemone.

Galima teigti, jog Lietuvoje viešojo sektoriaus organizacijų etikos diegimui ir stebėsenai skiriamas didelis dėmesys, nes be organizacijų vadovų, etikos stebėseną papildomai atlieka anksčiau jau minėtos institucijos (VTEK, STT, LRSKĮ, LGKT). Tai rodo, jog etikos atžvilgiu, valstybės lygmenyje dirbama daug siekiant garantuoti efektyvų viešojo sektoriaus valdymą, užtikrinant etiškus sprendimus tarnaujant visuomenei, skatinant viešojo sektoriaus darbuotojų atsakomybę ir atsidavimą

profesinei veiklai. Todėl etikos stebėseną atliekančios institucijos turi būti suvokiamos ne kaip siekiančios nubausti darbuotojus, nesilaikančius teisės aktų, kurie pagal savo paskirtį ir siekia užtikrinti etikos principų laikymąsi, tačiau turi būti vaizduojamos ir suprantamos kaip institucijos, kurių pagrindinė paskirtis sukurti reikiamas priemones, reikalingas sėkmingam neetiško elgesio prevencijos įgyvendinimui bei užtikrinimui.

Europos Sąjunga kaip ir Lietuva skiria daug dėmesio etinių problemų prevencijai bei viešojo sektoriaus organizacijų švietimui. Siekiant apsisaugoti nuo galimų viešųjų ir privačių interesų konfliktų, kyšininkavimo bei kitų opių etinių problemų, šiuo tikslu kuriamos ES institucijos, kurios tarptautiniu lygmeniu stebi viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. Europos tyrimų ir drausmės taryba (angl. *Investigation and Disciplinary Office*, IDOC) – tiria atvejus, kai galimai dėl profesinių nusižengimų yra sumenkinama Europos Komisijos reputacija, skiria drausmines priemones ištyrus nusižengimą, aktyviai prisideda siūlant ir tobulinant teisės aktus, jog efektyviau būtų kovojama su korupcijos apraiškomis tarptautiniu lygmeniu.

Europos kovos su sukčiavimu tarnyba (angl. *European Anti-Fraud Office*, OLAF), tai institucija, kuri prisideda inicijuojant finansinio sukčiavimo atvejų tyrimus, kriminalizuojant viešojo sektoriaus organizacijų korupciją ES lygmeniu bei turinti nepriklausomos institucijos statusą. Kadangi institucija atlieka tyrimus, galima teigti, jog pagal veiklos pobūdį glaudžiai siejasi su vyriausiąja tarnybinės etikos komisija (VTEK). OLAF šiuo metu Lietuvoje bendradarbiauja su specialiuoju tyrimų tarnyba, finansinių nusikaltimų tarnyba, muitine, valstybės saugumo departamentu bei kitomis finansinius patikrinimus vykdančiomis institucijomis. Viešai deklaruoja, jog etika ir teisingumas, tai svarbiausios vertybės, kurios gali lemti apčiuopiamą rezultatą kovoje su korupcija. Siekdama efektyviausių rezultatų ir mažiausių sąnaudų, institucija puoselėja bendradarbiavimo ir gerųjų praktikų dalijimosi su kitomis ES šalių institucijomis praktiką. 2010 m. ši institucija įsteigė Tarptautinę antikorpucijos akademiją ir Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos iniciatyva Lietuva 2013 m. prisijungė ir tapo šios akademijos nare.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD), laikoma forumu, kuriame ES šalių narių profesionalai diskutuoja ir analizuoja svarbius ekonominius bei socialinius reiškinius, diegia patikrintas gerąsias užsienio šalių praktikas siekdamas užtikrinti skaidrią viešąją politiką mažinant korupciją. Veiklos svarbą ir sėkmę grindžia lygybės, galimybių ir gerovės visiems principais. Lietuva į šios organizacijos veiklą pilnai įsitraukė tik 2018 m. Tapusi šios organizacijos nare įgijo teisę naudotis EBPO atliktais tyrimais bei gerinti viešojo valdymo efektyvumą pasitelkiant konkrečias rekomendacijas ir praktiškai išbandytą EBPO šalių gerąją praktiką.

Europos Tarybos valstybių prieš korupciją grupė (angl. *Group of States against Corruption*, GRECO), įkurta siekiant įgalinti ES nares efektyviai kovoti su korupcija kuriant aukštos kokybės, profesionalius standartus, kurie savo paskirtimi veiktų kaip prevencinė priemonė, tirtų politinio sąmoningumo lygį bei esant poreikiui skatintų radikalias reformas. Savo veikloje naudoja horizontalų monitoringą, kurio pabaigoje pateikiamos rekomendacijos, susijusios su teisinėmis, institucinėmis bei praktinėmis reformomis. Atitikties proceso metu įvertinamas priemonių tinkamumas pagal organizacijos pateiktas įgyvendinimo rekomendacijas. Analizė ar rekomendacija buvo įgyvendinta tinkamai ar nekokybiškai grindžiama padėties ataskaita, kurią analizuojamasis subjektas pateikė iki vertinimo ataskaitos rengimo. Pastarajam veiksmui atlikti yra sudaroma ekspertų grupė, kuri remiasi

gauta informacija bei rašytiniais atsakymais į pateiktus klausimynus, kurie surinkti susitikimų metu su valstybių institucijų pareigūnais bei visuomenės atstovais. GRECO atlieka tyrimus susijusius su valdymo organų bei organizacijų kovos su korupcija principų laikymusi, identifikuoja trūkumus, teisinius ir institucinius neatitikimus. Kaip ir visos anksčiau minėtos organizacijos, GRECO taip pat skatina dalintis ir diegti gerą užsienio šalių korupcijos prevencijos praktiką bei stebi valstybei pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo kokybę.

Tarptautinio skaidrumo organizacija (angl. *Transparency International*, TI) ir jos padaliniai, įsteigti su tikslu kurti etikos iniciatyvas, kurios skatintų netoleranciją korupcijos atžvilgiu bei diegtų skaidrumo politiką. Organizacijos veiklos tiksluose nurodoma, jog kuriant aukščiausios kokybės skaidrumo standartus, įtraukiami kvalifikuoti ekspertai bei visuomenės lyderiai kovoje su korupcija, užtikrinant šių asmenų apsaugą bei konfidencialumą. Be švietėjiškos veiklos organizacija užsiima konsultacijomis, teisinių dokumentų ruošimu, rinkos tyrimais siekdama išsiaiškinti visuomenės nuomonę apie kovos su korupcija sėkmę bei trūkumus. Taip pat analizuoja teisės aktų bei projektų trūkumus, vykdomų programų ir priemonių veiksmingumą, viešųjų pirkimų skaidrumą, valstybės ir savivaldybių institucijų viešai pateikiamos informacijos prieinamumą bei patikimumą. Skatina jaunimo švietimą ir įsitraukimą į organizacijos veiklą, etikos puoselėjimą kovoje su korupcija.

Europos prieš korupciją tinklas (angl. *European Partners Against Corruption*, EPAC) bei Europos Sąjungos kovos su korupcija kontaktinių institucijų tinklas (angl. *EU contact-point network against corruption*, EACN) – tai organizacijos, kurios Lietuvoje glaudžiai bendradarbiauja su STT dalyvaujant personalo mainuose bei antikorpucinių standartų kūrimo grupių susitikimuose. OLAF taip pat yra narė kovos su korupcija institucijos tinklu. EPAC ir EACN dažniausiai dirba kartu, nes skelbia identišką tikslą – skirti pagalbą valstybėms narėms skatinant tarptautinio lygmens teisinių priemonių realizavimą praktiškai, todėl dauguma institucijų yra abiejų kovos su korupcija tinklų nariai. Šiuo metu yra sukurta virtuali platforma, kurioje valstybės narės gali dalintis informacija bei patirtimi, kuri apima etikos puoselėjimą, korupcijos priežiūros pokyčių, gerosios praktikos sklaidos atžvilgiu. Organizacijos pripažįsta, jog pagrindinis veiklos siekis – užtikrinti priežiūros ir kovos su korupcija institucijų suverenitetą remiantis nacionalinio lygmens teisės aktų principais. EPAC ir EACN savo veikloje vadovaujasi atskaitomybės, nepriklausomumo, teisėtumo, skaidrumo bei nešališkumo etikos standartais siekdami užtikrinti teisinę sistemą, kuri gina asmens teises tarptautiniu lygiu.

Išanalizavus viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuojančius teisės aktus ir dokumentus, galima teigti, jog etikos teisinei bazei Lietuvoje skiriama daug dėmesio. Platus teisės aktų spektras viešojo sektoriaus organizacijoms leidžia geriau suvokti etikos svarbą, o juose plačiai aprašomi etikos principai pateikia gaires kaip elgtis kasdienėse situacijose ir kam teikti prioritetus, etikos kodeksai suteikia daugiau laisvės priimant sprendimus. Remdamiesi šiomis nuorodomis kuria profesionalią organizacijų etiką bei didina visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis. Etikos stebėseną ir auditą vykdančios institucijos vertina kaip įgyvendinami darbuotojams keliami etikos reikalavimai, nustato organizacijos indėlį diegiant etikos principus bei vertybes, teikia išvadas bei rekomendacijas tobulinti sritis. Etikos stebėseną ir kontrolę vykdančios institucijos bendradarbiauja ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu. ES įsteigtos tarptautinės organizacijos veikia bendradarbiavimo formos pagrindu, dalijasi gerąją užsienio šalių praktika, atlieka monitoringą bei nustato kaip analizuotoms organizacijoms pavyko įgyvendinti pateiktas individualias rekomendacijas, teikia asmenines konsultacijas bei atlieka tyrimus etikos

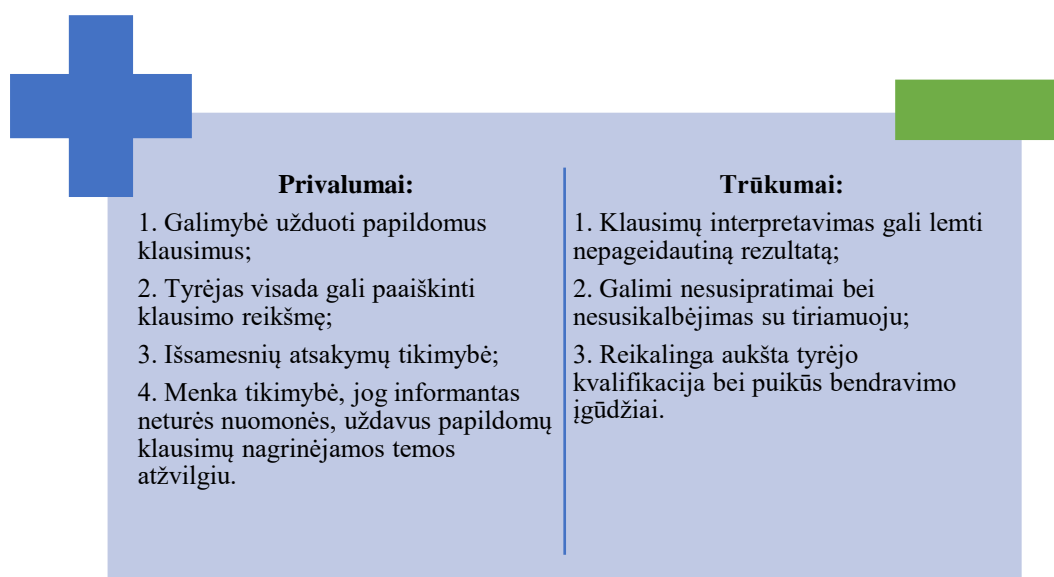
problemų atžvilgiu. Etikos stebėseną atliekančios institucijos tarptautiniu lygiu galutinėse ataskaitose pateikia esamos situacijos aprašą bei siūlymus etikos atžvilgiu viešojo sektoriaus organizacijoms.

3. Organizacijos etikos veiksnių analizė valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose

Norint identifikuoti organizacijų etikos, jos kodeksų bei teisės aktų principų laikymąsi, silpnąsias bei stipriąsias puses, atliktas kokybinis tyrimas, kurio tikslas išanalizuoti Klaipėdos apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių etikos principų laikymąsi organizacijoje. Taip pat lyginant nustatyti su kokiais iššūkiais susiduria Klaipėdos apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų padaliniai, puoselėjant etišką aplinką organizacijos viduje. Šio tyrimo unikalumas grindžiamas anksčiau netyrinėtų valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių analize, kuriems kaip itin mažiems struktūriniais padaliniais, keliami vienodai aukšti etikos standartai ir jų puoselėjimas.

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant įgyvendinti pagal darbo tematiką išsikeltą tyrimo tikslą, pasirinktas kokybinis empirinis **tyrimo metodas** – pusiau struktūrizuotas interviu, kadangi pasitelkiant šį tyrimo metodą, duomenys surenkami glaudžiai bendradarbiaujant su tyrimo dalyviais, dėl šios priežasties galima tikėtis išsamesnių bei labiau kokybiškų duomenų tyrimo analizei (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Kiekybiniai tyrimai apriboja tiek tyrėją, tiek tiriamąjį, kadangi pateikiami konkretūs galimi atsakymų variantai be galimybės tyrimo dalyviui išreikšti individualią nuomonę nagrinėjamu klausimu, riboja interpretacijų pasireiškimo galimybes. Tidikis (2003) išskiria šiuos pusiau struktūrizuoto interviu privalumus bei trūkumus (žr. 19 pav.).

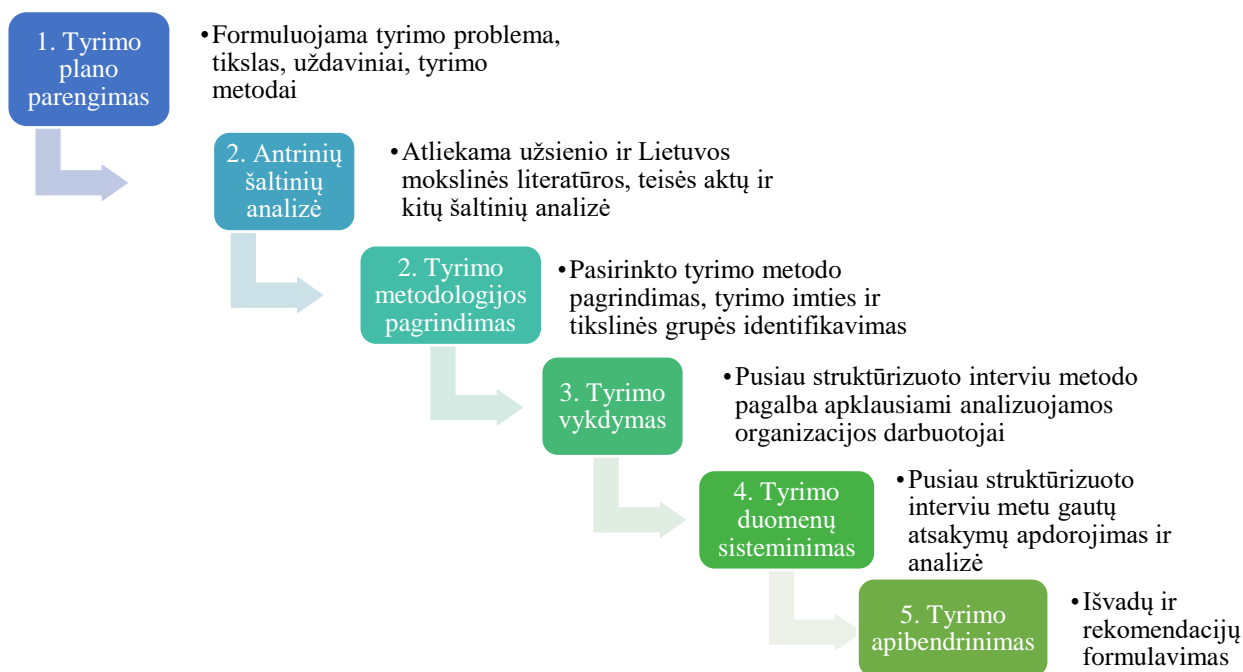


19 pav. Pusiau struktūrizuoto interviu metodo privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės pagal Tidikis, 2003)

Marshall ir Rossman (2006, p. 56) nurodo, jog pusiau struktūrizuotas interviu tyrimo iniciatoriui padeda „užčiuopti dalyvių gilumines patirtis, perduodant informaciją verbaliniu būdu“. Anot Kardelis (2002) interviu pasitelkiamas, kai tyrėjas žino, jog tik pokalbio būdu galima gauti reikiamą informaciją tyrimui įgyvendinti. Taip pat Kardelis (2016) nurodo, jog pusiau struktūrizuotas interviu įgalina tyrėją patikslinti neaiškius klausimus informanto atžvilgiu, suteikia galimybę lanksčiau nukreipti visą apklausos eigą, keisti klausimų eiliškumą, pateikti papildomų klausimų, kurie suteiktų gylis gautiems atsakymams bei didintų pačio tyrimo vertę. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pusiau

struktūrizuotas interviu yra ne tik patogiausia duomenų rinkimo priemonė, bet ir efektyviausias būdas rasti reikiamus atsakymus keliamai tyrimo problemai. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014, p. 61-68) nurodo, jog tiesiogiai atliekant pusiau struktūrizuotą interviu galima fiksuoti respondentų reakcijas bei kitą su interviu susijusią svarbią neverbalinę informaciją, tačiau tai atitinkamai reikalauja papildomų išteklių. Taip pat didelė tikimybė, jog netikėtai interviu dalyviai dėl asmeninių priežasčių atsisakys dalyvauti arba gali nerimauti dėl konfidencialumo užtikrinimo, o tai atitinkamai lems prastesnę atsakymų ir tyrimo kokybę.

Tyrimo eiga. Pusiau struktūrizuotas interviu atliktas individualiai 2021 m. rugsėjo laikotarpiu. Tyrimas inicijuotas susisiekiant asmeniškai su tiriamaisiais bei iš anksto susitariant dėl interviu datos, laiko bei vietos. Pokalbio pradžioje yra užtikrinama, jog atliekant pusiau struktūrizuoto interviu atsakymų analizę, visi pateikti duomenys bus koduojami ir pateikiami kaip konfidenciali informacija. Taip pat tiriamieji informuojami, jog atliekamas baigiamasis magistro rašto darbas rengiamas pagal 5 žingsnių planą (žr. 20 pav.), nurodant jų svarbų indėlį tyrimo kokybei.



20 pav. Tyrimo loginis pagrindimas (sudaryta autorės)

Remiantis tyrimo loginiu pagrindu matyti, jog pirmiausia pateikiamos esminės tyrimo eigos sudedamosios dalys, tai tyrimo problema, uždaviniai bei metodai, kurie nukreipia tyrėją kokia kryptimi rengti visą tiriamąjį darbą. Vėliau pereinama prie platesnės baigiamojo magistro rašto darbo temos analizės, lyginant užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktus tyrimus, vyraujančius teisės reglamentus ir kitus šaltinius, pagal kuriuos ir pasirenkamas tyrimo metodas. Pats tyrimo procesas pradedamas vykdyti parengus pusiau struktūrizuoto interviu klausimynus ir susitarus su tiriamaisiais dėl dalyvavimo interviu.

Tyrimo etika. Nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacijų etiką, didelis dėmesys taip pat turi būti skiriamas ir tyrimo etikos principams. Prieš pradėdant pusiau struktūrizuotą interviu, tiriamasis turi būti supažindinamas su atliekamo tyrimo tikslu ir paskirtimi. Tyrimo dalyvių konfidencialumo užtikrinimas, laikomas prioritetiniu aspektu rašant magistro baigiamąjį rašto darbą. Kadangi tiriami konkretūs nedideli organizacijos padaliniai, gauti atsakymai neturi sudaryti prielaidų, jog tiriamieji gali būti identifikuoti atsakymų pagalba, todėl gauta informacija pateikiama koduojant asmenų tapatybes. Toks duomenų pateikimas suteikia tyrėjui galimybę gauti ir pateikti tikslią informaciją, o atvirus atsakymus į interviu klausimus, galima gauti tik taktiškai bei maloniai bendraujant su tiriamuoju. Mandagus tonas privalomas viso interviu metu, netaktiškos replikos bei kritika nepriimtina (Qu, Dumay, 2011). Anot Kardelis (2016) tyrimą atliekantis asmuo turi suvokti žmogaus privatumo ribas bei gerbti pašnekovą, nepriimtinas spaudimo darymas, klausiama tiek, kiek pašnekovas linkęs dalytis savo patirtimi bei įžvalgomis.

Tyrimo imtis. Anot Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) atliekant pusiau struktūrizuotą interviu naudingiausia, kai taikoma tikslinės grupės atranka pagal patogiosios imties būdą ir apklausiami informatyviausi atitinkamos organizacijos darbuotojai. Autorėms pritaria ir Rupšienė (2007, p. 43) bei nurodo, jog „kokybinio tyrimo metode dažniausiai nėra taikomi griežti imties reikalavimai, o kaip pagrindinis vertinimo kriterijus akcentuojamas patikimumas“. Darbuotojai pasirinkti pagal aukščiausios kompetencijos kriterijų, sąsają su analizuojama tema, pasitelkiant darbuotojų rekomendacijas, darbo pobūdį, sukauptą patirtį ir žinias. Toks atrankos būdas naudingas tyrėjui, kadangi tyrimo dalyviai susipažinę su interviu medžiaga, gali nukreipti apklausti net buvusius organizacijos narius (Rupšienė, Žydžiūnaitė, Bitinas, 2008). Informacija apie tiriamuosius pateikiama koduojant asmenų tapatybes.

Tiriamąjį kodo paskirtis nurodyti, kuris pusiau struktūrizuoto interviu tiriamasis yra aprašomas analizės dalyje, o raidės pasitelkiamos nurodant poskyrį, kuris iš dalyvių yra valstybinės mokesčių inspekcijos: S – Skuodo poskyrio darbuotojas, G – Gargždų poskyrio darbuotojas. Darbo stažas leidžia geriau identifikuoti darbuotojo atsidavimą organizacijai bei sukauptą patirtį organizacijos etikos atžvilgiu.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Kokybiniam tyrimui atlikti parengtas iš dalies struktūrizuotas interviu klausimynas, kuris susideda iš atvirų klausimų. Interviu apklausos metu respondentams pateikiama iš viso 9 klausimai. Remiantis teorine mokslinės literatūros analize išskiriami Kaptein (2008) bei Schwartz (1992, 1994) organizacijos etikos vertybių modeliai. Pusiau struktūrizuoto interviu metu gavus tiriamųjų leidimus, atsakymai įrašomi į diktofoną, po apklausos surinkta informacija transkribuojama. Norint tinkamai atlikti nagrinėjamos temos analizę, pusiau struktūrizuoto interviu klausimai grupuojami į atskiras kategorijas, kurios leidžia patogiau sisteminti gautą informaciją interviu metu.

Pirmąją pusiau struktūrizuoto interviu klausimyno dalimi siekiama išsiaiškinti etinius organizacijos aspektus, kurie dominuoja Klaipėdos apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose su tikslu palyginti skirtingų padalinių esamą etikos padėtį (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimynas etikos tematika valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojams (sudaryta autorės)

Kategorija	Klausimas	Sudaryta remiantis autoriais
Etikos ir vadybos sąsaja	1. <i>Kaip apibūdintumėte profesionalių organizacijų etiką?</i>	Vasiljevienė (2006)
Rūpinimasis darbuotojais ir organizacijos etikos kultūros puoselėjimas	2. <i>Kokiais metodais ir priemonėmis darbuotojams yra diegiami etikos principai bei organizacinės vertybės? Kurie iš jų, Jūsų nuomone, yra efektyviausi?</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)
Sprendimų priėmimo gairės	3. <i>Išskirkite Jūsų organizacijos etikos kodekso privalumus bei trūkumus.</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)
Diskusijos	4. <i>Kaip apibūdintumėte etikos komunikacijos tinklą Jūsų organizacijoje?</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)
Vadovų integralumas	5. <i>Kaip organizacijos vadovai bei darbuotojai bendradarbiauja etikos diegimo bei puoselėjimo procesuose?</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)
Skaidrumas	6. <i>Su kokia etikos problema esate susidūrę dirbdami šioje organizacijoje?</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)
Neetiško elgesio netoleravimas	7. <i>Kas, Jūsų nuomone, yra neetiškas elgesys?</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)
	8. <i>Kokios etikos pažeidimų prevencijos priemonės yra taikomos Jūsų organizacijoje?</i>	Kaptein (2008); Pučėtaitė (2015)

Antroji interviu dalis skirta nustatyti valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų vertybines dimensijas (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimynas vertybių tematika valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojams (sudaryta autorės)

Kategorija	Klausimas	Sudaryta remiantis autoriais
<i>Motyvacinės vertybinės dimensijos</i>	9. <i>Pasirinkite žemiau pateiktas sąvokas, kurios geriausiai apibūdina Jūsų motyvacinės vertybines dimensijas. Tinkamus variantus pažymėkite X.</i>	Schwartz (1992, 1994)
Kūrybiškumo ir pasirinkimų laisvė	<input type="checkbox"/> Savirealizacija	
Atvirumas iššūkiams ir naujovėms	<input type="checkbox"/> Stimuliacija	
Socialinio teisingumo svarba	<input type="checkbox"/> Universalumas	
Santykių puoselėjimas	<input type="checkbox"/> Geranoriškumas	
Disciplinos bei pagarbos aplinkiniams skatinimas	<input type="checkbox"/> Konformizmas	
Individo ir organizacijos kultūros atitiktis	<input type="checkbox"/> Tradicijos	
Priklausomybės organizacijai jausmas	<input type="checkbox"/> Saugumas	
Socialinės padėties ir dominavimo svarba	<input type="checkbox"/> Galia	
Ambicijų ir įtakos aukštinimas	<input type="checkbox"/> Pasiekimai	
Asmeninės gerovės užtikrinimas	<input type="checkbox"/> Hedonizmas	

Kadangi etika ir vertybės glaudžiai siejasi, respondentams pateikiamos Schwartz (1992, 1994) analizuojamos individualiosios vertybės, kurios leidžia identifikuoti kas skatina organizacijos darbuotojus elgtis etiškai bei kurti teigiamą įvaizdį visuomenės atžvilgiu.

3.2. Organizacijos etiką lemiančių veiksnių valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose tyrimo duomenų lyginamoji analizė

Šiame poskyryje pateikiamose lentelėse analizuojami valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų atsakymai į pusiau struktūrizuoto interviu suformuluotus klausimus bei atliekama gautų duomenų turinio lyginamoji analizė.

Remiantis respondentų pateikiamais duomenimis matyti, jog pusiau struktūrizuotame interviu iš viso dalyvavo 15 respondentų: 7 valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo poskyrio darbuotojai bei 8 Gargždų poskyrio darbuotojai, kurių sociodemografiniai duomenys pateikiami koduojant 6 lentelėje (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Sociodemografiniai respondentų duomenys

Eil. nr.	Tiriamąo kodas	Lytis	Darbo stažas organizacijoje (metai)	Valstybinės mokesčių inspekcijos poskyris
1.	S1	Moteris	25	Skuodo
2.	S2	Moteris	21	Skuodo
3.	S3	Vyras	26	Skuodo
4.	S4	Vyras	28	Skuodo
5.	S5	Moteris	25	Skuodo
6.	S6	Moteris	27	Skuodo
7.	S7	Moteris	30	Skuodo
8.	G1	Vyras	15	Gargždų
9.	G2	Moteris	23	Gargždų
10.	G3	Vyras	2	Gargždų
11.	G4	Moteris	11	Gargždų
12.	G5	Moteris	5	Gargždų
13.	G6	Moteris	7	Gargždų
14.	G7	Vyras	12	Gargždų
15.	G8	Moteris	3	Gargždų

Nagrinėjant respondentų demografinę informaciją galima pastebėti, jog visi apklaustieji dirba valstybinės mokesčių inspekcijos Klaipėdos apskrityje, dėl šios priežasties galima išsamiau aprašyti bei palyginti analizuojamą reiškinį. Taip pat nustatyta, jog didžiąją darbuotojų dalį šio viešojo sektoriaus subjekto sudaro moterys. Valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo poskyrį sudaro darbuotojai, kurie organizacijoje dirba ilgiau nei 20 m., Gargždų poskyryje situacija kiek skiriasi, kadangi darbuotojų stažas organizacijoje svyruoja nuo 3 m. iki 26 m. Ši situacija leis palyginti kaip skiriasi organizacijos etikos situacija Skuodo poskyryje, kuriame darbuotojai dirba ilgai bei Gargždų poskyryje, kur darbuotojų darbo stažo intervalas apima ir palyginti trumpai organizacijoje dirbančius asmenis.

Analizuojant VMI Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų atsakymus į klausimą, kaip apibūdintumėte profesionalią viešojo sektoriaus organizacijų etiką, identifikuotos trys pagrindinės veiksnių grupės (žr. 7 lent.). Pagal 7 lentelės duomenis matyti, jog abiejų poskyrių darbuotojai linkę

profesionalią etiką sieti su pavyzdingu elgesiu, tai pagrindžia ir teorinėje dalyje nagrinėta sąsaja, kaip tinkamas organizacijos narių elgesys tiesiogiai koreliuoja su efektyvia etika bei organizacijos įvaizdžiu visuomenėje.

7 lentelė. Profesionalios organizacijos etikos samprata valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kaip apibūdintumėte profesionalią organizacijų etiką?	Pavyzdingas elgesys	„Pagarba žmogui“ [S3]. „Nepriekaištingas organizacijos ir jos darbuotojų elgesys“ [S1]. „Viešumo ir skaidrumo skatinimas priimant sprendimus“ [G4]. „Prioritetų skyrimas teisingumo ir nešališkumo principams“ [S4]. „Tinkamas vadovų elgesys, kuris tampa siekiamybe visiems darbuotojams“ [G1]. „Tai socialiai atsakingas elgesys, kuris atitinkamai sąlygoja ir visuomenės pasitikėjimą“ [S5]. „Tai prioritetų skyrimas viešiesiems interesams“ [S6]. „Organizacijos darbuotojų teisingi ir sąžiningi veiksmai“ [S7].
	Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitiktis	„Kai asmeninės darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos“ [S2]. „Darbuotojų vertybių nevaržymas griežtomis reguliuojančiomis taisyklėmis“ [G3]. „Darbuotojo individualių vertybių puoselėjimas“ [G6].
	Įsitraukimas formuojant organizacijos etiką	„Galimybė išsakyti pastabas dėl organizacijos etikos trūkumų, [...] teikti siūlymus etikos tobulinimui, tai kuria svarbią pridėtinę vertę profesionalioje organizacijų etikoje“ [G2]. „Skatinimas prisidėti darbuotojus kuriant ir puoselėjant etiką organizacijoje“ [G5]. „Vadovų atvirumas etikos rekomendacijų atžvilgiu“ [G7]. „Kaip atsižvelgimą į darbuotojų nuomonę etikos svarbiais klausimais“ [G8].

Palyginus valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų atsakymus pastebėta, kad Skuodo poskyrio darbuotojai pabrėžia pavyzdingo elgesio svarbą, o Gargždų poskyrio darbuotojai yra labiau linkę akcentuoti organizacijos ir jos vertybių atitiktį bei galimybę įsitraukti formuojant organizacijos etiką. Skuodo poskyrio darbuotojas S1 teigia, jog profesionali organizacijų etika, tai: „Nepriekaištingas organizacijos ir jos darbuotojų elgesys“. Pastarojo respondento nuomonei paantrina ir kolega S5: „Tai socialiai atsakingas elgesys, kuris atitinkamai sąlygoja ir visuomenės pasitikėjimą“. Tęstinis organizacijos etikos formavimo procesas įgalina siekti optimesnių rezultatų, tai patvirtina ir respondento G2 nuomonė: „Galimybė išsakyti pastabas dėl organizacijos etikos trūkumų, [...] teikti siūlymus etikos tobulinimui, visa tai kuria svarbią pridėtinę vertę profesionalioje organizacijų etikoje“. Galima daryti prielaidą, jog norint kurti profesionalią organizacijų etiką, į šį procesą turi įsitraukti vadovai bei darbuotojai bei skatinti vieni kitus sąžiningai.

Analizuojant 8 lentelėje (žr. 8 lent.) pateiktą informaciją, pastebėta, kad valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių informantai, atsakant į klausimą kokie metodai bei priemonės yra taikomi diegiant etikos principus ir vertybes, išskyrė šiuos elementus, kuriais yra diegiami etikos principai bei vertybės, tai mokymai, etinis švietimas bei vadovų indėlis.

8 lentelė. Etikos principų ir vertybių diegimas valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kokiais metodais ir priemonėmis darbuotojams yra diegiami etikos principai bei organizacinės vertybės?	Mokymai ir etinis švietimas	„Organizacija vykdo seminarus, [...] mokymų metu diegiami etikos principai“ [S2]. „Personalo skyrius periodiškai rengia mokymus etinio švietimo klausimais“ [S3]. „Formalių susitikimų metu yra aptariami svarbiausi etikos principai, [...] stinga didesnio poskyrio vadovo įsitraukimo“ [S1]. „Mokymais“ [S5]. „Švietėjiška veikla“ [S6]. „Periodiškai sulaukiame mokomosios medžiagos ar kitokios literatūros etikos temomis“ [S7].
	Vadovo indėlis	„Efektyviausia priemonė tai vadovų įtaka ir rodomas pavyzdys“ [G5]. „Tik etiškai besielgiantis vadovas gali reikalauti neprikaištingo komandos narių elgesio“ [G3]. „Vadovo iniciatyva rengiamos organizacijos etinio klimato diskusijos“ [G1]. „Rengiami individualūs pokalbiai su darbuotojais“ [G4]. „Vadovas supažindina visus darbuotojus su komisijos išvadomis dėl nustatytų etinių pažeidimų [...] argumentuoja ir paaiškina galimas pasekmes ir paaiškina kaip to išvengti“ [G2]. „Vadovas kartu su personalo skyriumi rengia susitikimus ir pokalbius apie etiką“ [G6]. „Poskyrio vadovas daug diskutuoja su darbuotojais etikos klausimais, skatina įsilieti į etikos diegimo procesus“ [G7]. „Vadovo rengiami pokalbiai“ [G8].

Skuodo poskyrio darbuotojai nurodo, jog etika organizacijoje yra diegiama tik mokymų seminaruose metu, pasigendama aktyvesnio poskyrio vadovo įsitraukimo. Tai rodo, kad Skuodo poskyryje stinga teorinėje dalyje analizuoto Kaptein (2008) CEV modelio elemento – vadovų integralumo, pagal kurį vadovas vaizduojamas kaip sektinas pavyzdys, kuris gali optimaliai ir nešališkai vertinti savo elgesį, priiinti visą su darbu ir jo etika susijusią atsakomybę. Taip vadovo elgesys tampa organizacijos darbuotojams siekiamybės modeliu, kurį noriai priima ir naudoja patys atlikdami kasdienes funkcijas darbe. Priešinga situacija vyrauja Gargždų poskyryje, darbuotojai akcentuoja svarų vadovo indėlį diegiant etikos principus bei vertybes, tai leidžia daryti prielaidą, jog šio poskyrio darbuotojai aktyviau dalyvauja etikos diegimo procesuose, kadangi sulaukiamas norimas grįžtamasis ryšys iš vadovo. Galima daryti prielaidą, jog šio poskyrio vadovas įžvelgia ženklų etikos diegimo ir

puoselėjimo naudą ne tik rezultatų atžvilgiu, bet ir didinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija, gerinant įstaigos įvaizdį visuomenėje.

Susisteminius respondentų atsakymus į klausimą, kokius organizacijos etikos kodekso privalumus bei trūkumus jie išskiria (žr. 9 lent.), nustatyta, jog Skuodo poskyryje yra darbuotojų, kurie nėra plačiau susipažinę su organizacijos etikos kodekso turiniu, tai pagrindžia respondento S2 nuomonė: „Formaliai žinau, jog toks egzistuoja, [...] negaliu plačiau pakomentuoti“.

9 lentelė. Valstybinės mokesčių inspekcijos etikos kodekso privalumai ir trūkumai, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Išskirkite Jūsų organizacijos etikos kodekso privalumus bei trūkumus	Stiprybės	<p>„Platus etikos principų išdėstymas“ [G2].</p> <p>„Apima daugumą darbe vykstančių procesų“ [S4].</p> <p>„[Ivairi] bendražmogiškas vertybes“ [S1].</p> <p>„Etikos principai detalai paaiškinami“ [S3].</p> <p>„Nėra perteklinės formalios informacijos, [...] tik tai kas reikšmingiausia“ [G5].</p> <p>„Aiškūs ir paprasti etikos principai, suprantami kiekvienam“ [G6].</p> <p>„Glaustai pateikiama informacija, [...] aiškūs terminų aprašymai“ [S5].</p> <p>„Daug etikos kodekse pateikiamų principų“ [S6].</p>
	Silpnybės	<p>„Etikos principai plačiai išdėstomi, tačiau pasigendama nuorodų kaip elgtis susidūrus su konkrečia etine problema“ [G3].</p> <p>„Formaliai žinau, jog toks egzistuoja [...] negaliu plačiau pakomentuoti“ [S2].</p> <p>„Esminius aspektus apima, bet pernelyg abstraktu“ [G1].</p> <p>„Sudėtingose situacijose organizacijos etikos principai ne visada pritaikomi ir įgyvendinami“ [G4].</p> <p>„Nesu plačiau susipažinus, nieko negaliu pateikti“ [S7].</p> <p>„Pernelyg daug abstraktumo, pasigendu naudingų nuorodų kaip elgtis konfliktuose“ [G7].</p> <p>„Manau, kad turėtų būti didesnės apimties, nes dabar toks labiau fragmentiškas“ [G8].</p>

Didžioji dalis respondentų organizacijos etikos kodekso naudą grindžia išsamiu etikos principų išdėstymu, kuris anot respondento S4: „Apima daugumą darbe vykstančių procesų“. Kaip etikos kodekso trūkumą respondentai nurodo menką šio dokumento pritaikomumą, kadangi aptariamai tik etikos principai, stinga konkrečių nuorodų kaip elgtis susidūrus su etine problema, ar konfliktinėse situacijose, kai mokesčių mokėtojai peržengia padorumo ribas. Respondentas G8 nurodo: „Manau, kad turėtų būti didesnės apimties, nes dabar toks labiau fragmentiškas“, pastarojo respondento nuomonei paantrina kolega G7: „Pernelyg daug abstraktumo, pasigendu naudingų nuorodų kaip elgtis konfliktuose“. Etinių problemų sprendimo detalesnio paaiškinimo pasigenda ir respondentas G3: „Etikos principai plačiai išdėstomi, tačiau pasigendama nuorodų kaip elgtis susidūrus su konkrečia etine problema“ Atsižvelgus į darbuotojų pateiktas pastabas, organizacija turėtų teikti etikos kodekso papildymus, kurie darbuotojams kasdienėje veikloje suteiktų reikiamo aiškumo, įgalintų lengviau atlikti pavestas funkcijas ir spręsti darbinėje veikloje iškilusias etines problemas, kadangi kaip teigia

respondentas G4: „Sudėtingose situacijose organizacijos etikos principai ne visada pritaikomi ir įgyvendinami“. Pagal Kaptein (2008) CEV modelį darbuotojams privalo būti suteikiamos aiškios sprendimų priėmimo gairės ir lūkesčiai.

Sekantis klausimas, kuris pateiktas pusiau struktūrizuoto interviu metu valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojams apima etikos komunikacijos tinklo veiklą organizacijoje. Žemiau esančioje lentelėje pateikiama kaip darbuotojai skirtingai vertinga šio tinklo egzistavimą (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Etikos komunikacijos tinklas valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kaip apibūdintumėte etikos komunikacijos tinklą Jūsų organizacijoje?	Nėra etikos komunikacijos tinklo	<p>„Nežinau ar toks etikos komunikacijos mechanizmas egzistuoja organizacijoje [...] manau, jog tai yra reikalinga“ [S3].</p> <p>„Neteko apie tai nieko girdėti“ [S1].</p> <p>„Negaliu nieko pakomentuoti [...] abejoju jog etikos komunikacijos tinklas organizacijoje yra“ [S4].</p> <p>„Nėra tokio arba neteko susipažinti [...] vadovas pernelyg užimtas tiesioginiu darbu“ [S2].</p> <p>„Negaliu apibūdinti, nes tokio nežinau“ [S5].</p> <p>„Neteko susidurti su etikos komunikacijos tinklu“ [S6].</p> <p>„Mano žiniomis, tokio nėra“ [S7].</p>
	Komunikacijos tinklo funkcionavimas	<p>„Tai tinklas tarp vadovo bei darbuotojų [...] visada sulaukiamas grįžtamasis ryšys“ [G1].</p> <p>„Personalo skyrius kuruoja šio tinklo veiklą [...] iškilus klausimams galima kreiptis [...] pateikus pastabas ir siūlymus buvo atsižvelgta“ [G3].</p> <p>„Tai bendradarbiavimas su vadovybe [...] diskusijos etinio švietimo klausimais, problemų prevenciją“ [G5].</p> <p>„Etikos komunikacijos tinklas vidutiniškas“ [G2].</p> <p>„Organizacijos vadovybė kartu su personalo skyriumi įdeda daug darbo puoselėjant etikos komunikacijos tinklą [...] pastebimi teigiami šio darinio pokyčiai poskyryje“ [G4].</p> <p>„Tai vadovo ir personalo skyriaus projektas, kuriame darbuotojai kviečiami diskutuoti“ [G6].</p> <p>„Komunikacijos tinklas pakankamas“ [G7].</p> <p>„Tinklą apibūdinčiau teigiamai, kadangi komunikacija abipusė. Darbuotojai jaučiasi girdimi“ [G8].</p>

Remiantis 10 lentelėje pateikta informacija apie etikos komunikacijos tinklą matyti, jog visi Skuodo poskyrio darbuotojai vieningai teigia, kad nieko nežino arba nėra girdėję apie šią priemonę, tai suponuoja apie poskyryje vyraujančias etikos spragas. Anot Kaptein (2008) tik esant diskusijų kultūrai organizacijoje, galima vystyti etikos plėtrą. Gargždų poskyrio darbuotojų nuomonės išsiskyrė šiuo klausimu, pasak respondento G1: „Tai tinklas tarp vadovo bei darbuotojų“. Priešingą nuomonę pateikia respondentas G3, pasak kurio: Personalo skyrius kuruoja šio tinklo veiklą“. Pastarųjų respondentų nuomones apibendrina respondentas G4, kuris nurodo, jog visgi vyksta

bendradarbiavimas ir komunikacijos tinklo veiklą prižiūri: „Organizacijos vadovybė kartu su personalo skyriumi“. Tai parodo, jog ir šio tinklo veikloje labai svarbus anksčiau nagrinėta Kaptein (2008) CEV modelio sudedamoji dalis – vadovo integralumas. Žinoma, negalima paneigti ir valstybinės mokesčių inspekcijos personalo skyriaus indėlio šio tinklo veikloje, kuris rengia mokymus ir skatina darbuotojus išsakyti nuomonę svarbiais etikos klausimais, pranešti apie vyraujančias etikos problemas organizacijoje.

Nagrinėjant abiejų poskyrių darbuotojų atsakymus apie organizacijos vadovo bei darbuotojų bendradarbiavimą etikos diegimo ir puoselėjimo srityse matyti, kad skirtingų poskyrių darbuotojų nuomonės ženkliai išsiskyrė (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas etikos diegimo ir puoselėjimo procesuose valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kaip organizacijos vadovai bei darbuotojai bendradarbiauja etikos diegimo bei puoselėjimo procesuose?	Nebendradarbiauja	<p>„Nesu sulaukęs kvietimo dalyvauti tobulinant organizacijos etikos kultūrą“ [S3].</p> <p>„Tiesiogiai nebendradarbiauju [...] apie etikos diegimo problemas sužinau tik mokymų metu“ [S2].</p> <p>„Šis procesas nevyksta [...] pateikus pastabų ir siūlymų, nebuvo atsižvelgta“ [S1].</p> <p>„Gal ir galima bendradarbiauti [...] nėra tekę prisidėti prie etikos diegimo bei puoselėjimo“ [S4].</p> <p>„Nevyksta bendradarbiavimas“ [S5].</p> <p>„Nemanau, jog bendradarbiauja“ [S6].</p> <p>„Neteko sulaukti pasiūlymo prisidėti puoselėjant organizacijos etiką“ [S7].</p>
	Bendradarbiauja	<p>„Darbuotojai drąsiai gali teikti siūlymus vadovams [...] mokymų metu aptariamoms pateiktoms idėjom, jų realizavimo galimybės“ [G2].</p> <p>„Tinkamas vadovo įvaizdis didina norą bendradarbiauti [...] teikiame mokymų formų siūlymus“ [G4].</p> <p>„Seminarų metu išklausa kiekvieno individuali nuomonė [...] vadovas aktyviai įsitraukia į diskusijas“ [G1].</p> <p>„Bendradarbiaujama tik diskusijų forma“ [G3].</p> <p>„Tiesiogiai, abi pusės dalyvauja šiuose procesuose“ [G5].</p> <p>„Vadovas kviečia darbuotojus būti atvirais etikos aspektu, darbuotojai gali išsakyti savo idėjas“ [G6].</p> <p>„Tiesiogiai“ [G7].</p> <p>„Bendradarbiavimas vyksta vertinant esamą etikos situaciją ir teikiant siūlymus“ [G8].</p>

Galima teigti, jog Skuodo poskyryje stinga vadovo iniciatyvos, pasigendama vadovo integralumo kaip ir ankstesniuose procesuose. Kaip teigia respondentas S2: „Apie etikos diegimo procesus sužinau tik mokymų metu“. Tai leidžia daryti prielaidą, jog Skuodo poskyryje už organizacijos etiką yra atsakingas tik personalo skyrius, kuris ir rengia mokymų medžiagą. Skirtinga situacija vyrauja Gargždų poskyryje, vadovas pats dalyvauja organizacijos etikos formavimo procesuose bei skatina

įsitraukti ir darbuotojus, tai pagrindžia respondento G2 nuomonė: „Darbuotojai drąsiai gali teikti siūlymus vadovams, [...] mokymų metu aptariamoms idėjoms jų realizavimo galimybės. Šią nuomonę pagrindžia ir respondentas G4: „Tinkamas vadovo įvaizdis didina norą bendradarbiauti, teikiame mokymų formų siūlymus“. Pagal Kaptein (2008) galima teigti, jog Gargždų poskyryje vadovo integralumas pakankamas ir teikia svarų indėlį organizacijos etikos atžvilgiu.

Apibendrinus Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų atsakymus į klausimą, su kokiomis etikos problemomis yra susidūrę dirbdami valstybinėje mokesčių inspekcijoje, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, tai mobingas ir nepagarbus elgesys (žr. 12 lent.). 12 lentelės duomenimis daugiausia Skuodo poskyrio darbuotojų teigia, jog susiduria su nepagarbaus mokesčių mokėtojų elgesio apraiškomis, tai pagrindžia respondentas S4: „Pasitaiko problemų pagarbiai elgtis su mokesčių mokėtoju, kuris elgiasi konfliktiškai“.

12 lentelė. Etikos problemos valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Su kokia etikos problema esate susidūrę dirbdami šioje organizacijoje?	Mobingas	„Vadovo elgesys turėjo mobingo požymius, buvo šališkas, [...] problema išsprendė pasikeitus vadovui“ [G3]. „Patirtas vadovybės spaudimas“ [G1].
	Nepagarbus elgesys	„Teko susidurti su vadovų nemandagumu“ [S2]. „Pasitaiko problemų pagarbiai elgtis su mokesčių mokėtoju, kuris elgiasi konfliktiškai“ [S4]. „Sunku bendrauti su nepagarbiai besielgiančiais mokesčių mokėtojais“ [S1]. „Mokesčių mokėtojai dažnai pamiršta, jog viešojo sektoriaus darbuotojai tokie patys žmonės kaip ir jie“ [G5]. „Konfliktiški paslaugų gavėjai rimta problema“ (S5). „Nemandagiais mokesčių mokėtojais“ [S6]. „Nekorektišku klientų tonu ir elgesiu“ [S7].
	Neteko susidurti	„Nesusidūriau“ [S3]. „Nežinau, dirbant dar nepasitaikė“ [G2]. „Nesu susidūręs su etikos problema“ [G4]. „Neteko“ [G6]. „Nesusidūriau savo darbo praktikoje“ [G7]. „Neteko susidurti“ [G8].

Respondentas S2 nurodo, jog ne vien tik paslaugų gavėjai elgiasi nemandagiai: „Teko susidurti su vadovų nemandagumu“. Taip pat iš gautų interviu atsakymų identifikuota mobingo problema Gargždų poskyryje, pasak respondento G3: „Vadovo elgesys turėjo mobingo požymių, buvo šališkas, [...] problema išsprendė pasikeitus vadovui“. Respondento nuomonei antrina kolega G1: „Patirtas vadovybės spaudimas“. Likę respondentai nebuvo linkę įvardinti etikos problemų su kuriomis buvo susidūrę dirbant organizacijoje, tai galimai lėmė pusiau struktūrizuoto interviu forma, kadangi su respondentu bendraujama tiesiogiai, o ne anonimiškai.

Analizuojant 13 lentelėje (žr. 13 lent.). pateiktas nuomones, kas anot respondentų yra neetiškas elgesys, nustatyta, jog gali būti išskiriamos 4 neetiško elgesio rūšys, tai piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi, nepagarbus elgesys, viešųjų ir privačių interesų konfliktas bei mobingas.

13 lentelė. Neetiško elgesio samprata pagal valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrio darbuotojus, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kas, Jūsų nuomone, yra neetiškas elgesys?	Piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi	„Tai naudojimasis tarnybine padėtimi“ [S1]. „Kai tarnautojai naudojasi savo padėtimi ne darbo tikslais“ [G1]. „Priimti naudingi sprendimai savo šeimos atstovams“ [G3]. „Piktnaudžiavimas darbine padėtimi, kai priimami naudingi sprendimai kitiems“ [S5]. „Kai piktavališkai piktnaudžiaujama savo pareigomis“ [G6].
	Nepagarbus elgesys	„Netinkamas elgesys su paslaugų gavėjais“ [S2]. „Nepagarbus tonas bendraujant su mokesčių mokėtojais“ [S3]. „Kai nemandagiai bendraujama su kolegomis ir klientais“ [S6].
	Viešųjų ir privačių interesų konfliktas	„Kai prioritetas teikiamas ne viešioms interesams“ (S4). „Vengimas teisingai užpildyti privačių interesų deklaraciją“ [G4].
	Mobingas	„Šališkumas ir spaudimo darymas“ [G2]. „Vadovų galios netinkamas demonstravimas“ [G5]. „Darbuotojų engimas“ [G7]. „Kai vadovas nuteikinėja kolegas prieš kurį nors organizacijos narį“ [G8].

Daugiausia respondentų įvardijo piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi problemą, informantas G1 šią problemą paaiškina taip: „Kai tarnautojai naudojasi savo padėtimi ne darbo tikslais“. Pasak G3 tai: „Priimti naudingi sprendimai savo šeimos atstovams“. Respondentai pakartojo ankstesniame klausime analizuotą nepagarbų mokesčių mokėtojų ir paslaugų gavėjų elgesį su jais, tai leidžia daryti prielaidą, jog ši problema laikoma opia etikos atžvilgiu. Toliau analizuojama viešųjų ir privačių interesų konflikto problema, Skuodo poskyrio darbuotojas S4 nurodo, jog neetišką elgesį suvokia: „Kai prioritetas teikiamas ne viešioms interesams“, pastarajam antrina ir Gargždų poskyrio darbuotojas G4, kuris neetišką elgesį apibūdina kaip: „Vengimas teisingai užpildyti privačių interesų deklaraciją“. Taip pat paminima ankstesniame klausime nagrinėta mobingo problema.

Remiantis 14 lentelėje (žr. 14 lent.) pateikta informacija, matyti, jog daugiausiai respondentų kaip etikos pažeidimus mažinančią prevencijos priemonę nurodė švietimą, kurį apima ne tik personalo skyriaus rengiami mokymai, siunčiami elektroniniai informaciniai pranešimai, bet ir gerosios praktikos pavyzdžių analizė.

14 lentelė. Etikos pažeidimų prevencijos priemonės valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Klausimas	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kokios etikos pažeidimų prevencijos priemonės yra taikomos Jūsų organizacijoje?	Kontrolė	„Etikos kodekso normų kontrolė“ [G3]. „Rengiami darbuotojų patikrinimai“ [G4]. „Organizuojamos periodinės patikros“ [G5]. „Patikros kaip laikomės etikos kodekso“ [G6].
	Švietimas	„Personalo skyrius rengia mokymus bei testuoja kaip laikomasi etikos“ [S1]. „Organizacija periodiškai siunčia informacinius pranešimus apie etiką, [...] kaip elgtis susidūrus su etikos pažeidimu“ [S2]. „Edukacinė informacija“ [S3]. „Mokymai bei gerosios praktikos pavyzdžių analizė“ [S4]. „Dažniausiai sulaukiame informacinių laiškų apie korupcijos prevenciją“ [G1]. „Mokymai“ [G2]. „Informaciniai pranešimai kaip kovoti su korupcija ir kitomis problemomis“ [S5]. „Periodiškai rengiami mokymai, kurių metu mokomės iš konkrečių atvejų analizių“ [S6]. „Mokymų medžiaga“ [S7]. „Plačiai analizuojami gerosios praktikos pavyzdžiai, vyksta aptariamąsios diskusijos“ [G6]. „Mokymai“ [G7]. „Elektroniniu paštu nuolat gaunu informacinius pranešimus ir leidinius apie etikos pažeidimų prevenciją“ [G8].

Galima pastebėti, jog organizacijoje daugiausia dėmesio skiriama korupcijos prevencijai, tai patvirtina respondento G1 išsakyta nuomonė: „Dažniausiai sulaukiame informacinių laiškų apie korupcijos prevenciją“, tai leidžia daryti prielaidą, jog etikos pažeidimams (mobingui, nepagarbaus elgesio apraiškoms), su kuriais darbuotojai yra susidūrę atlikdami jiems pavestas funkcijas, skiriama mažiau dėmesio, lyginant su kitomis etikos problemomis. Gargždų poskyrio darbuotojai kaip etikos pažeidimus šalinančią priemonę taip pat išskyrė ir kontrolę, nurodydami, jog sulaukia personalo skyriaus patikrinimų kaip organizacijoje yra laikomasi etikos kodekso. Taip pat organizacijos monitoringą dėl korupcijos prevencijos ir piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi atlieka vidaus saugumo skyrius, glaudžiai bendradarbiaujantis su specialiosiomis tarnybomis.

Teorinėje darbo dalyje identifikavus glaudų etikos ir vertybių ryšį, nuspręsta respondentams pateikti ir klausimą apie individualias darbuotojų vertybes, kurios atitinkamai veikia ir organizacijos etiką. Nagrinėjant valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų atsakymus apie individualias vertybes, kuriomis jie remiasi atliekant jiems pavestas funkcijas kasdienėje

veikloje, pastebimos keletas vyraujančių vertybių, kurios pateikiamos žemiau esančioje 15 lentelėje (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Individualios darbuotojų vertybės valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose, 2021

Vertybės	Respondento kodas															Iš viso:
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	
Savirealizacija	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15
Stimuliacija	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	9
Universalumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15
Geranoriškumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15
Konformizmas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15
Tradicijos	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	9
Saugumas	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	7
Galia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasiekimai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hedonizmas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Pagal 15 lentelės duomenis matyti, jog respondentai dažniausiai pateikia šias vertybes: savirealizacija, universalumas, geranoriškumas, konformizmas, saugumas. Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų nuomonės išsiskyrė stimuliacijos atžvilgiu, Gargždų poskyrio darbuotojai nurodė, jog jiems visiems svarbus atvirumas iššūkiams bei naujovėms, o Skuodo poskyryje tik vienas respondentas nurodė šios vertybės svarbą individualiu požiūriu. Tačiau visi Skuodo poskyrio darbuotojai pateikė, jog jiems svarbi individo ir organizacijos kultūros atitiktis, kadangi prieštaraujant individualioms bei organizacinėms vertybėms, sunku kurti sklandų etikos tinklą organizacijoje. Gargždų poskyryje šią vertybę pasirinko tik du respondentai, galimai darbuotojai neįžvelgia tiesioginės koreliacijos tarp individualių bei organizacinių vertybių. Savęs pabrėžimo dimensija kuri apima hedonizmą, pasiekimus ir galią liko respondentų nepasirinkta, tai leidžia daryti prielaidą, jog abiejų poskyrių darbuotojai nelinkę teikti prioriteto socialinės padėties ir dominavimo svarbai, ambicijų ir įtakos aukštinimui, asmeninės gerovės užtikrinimui. Akcentuojamas atvirumas pokyčiams, savitranscendencija bei konservatyvumas.

Atlikus kokybinio pusiau struktūrizuoto interviu analizę, apibendrinti veiksniai lemiantys valstybinės mokesčių inspekcijos etiką Skuodo ir Gargždų poskyriuose (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių etiką lemiantys veiksniai, 2021

Organizacijos etikos veiksniai pagal Kaptein (2008)	Skuodo poskyris	Gargždų poskyris
Sprendimų priėmimo gairės (etikos kodeksas)	+	+
Vadovų integralumas	-	+
Rūpinimasis darbuotojais ir organizacijos kultūros puoselėjimas	+	+
Skaidrumas	-	-
Diskusijos	-	+
Neetiško elgesio netoleravimas	+	+

Analizuojant 16 lentelėje pateiktus duomenis galima pastebėti, jog remiantis Kaptein (2008) modeliu, Gargždų poskyryje vyrauja dauguma autoriaus analizuojamų etikos veiksnių, kurie ir lemia etišką aplinką poskyryje. Skuodo poskyrio atžvilgiu pastebima kiek prastesnė situacija, kadangi nepasireiškia vadovo integralumas, diegiant ir puoselėjant etikos procesus poskyryje. Taip pat Skuodo poskyryje stinga diskusijų kultūros etikos atžvilgiu, tai lemia anksčiau minėta vadovo integralumo stoka poskyryje, kadangi vadovas neįsitraukia ir neskatina poskyrio darbuotojų

diskutuoti etikos problemų temomis, teikti pastabas tobulintoms sritimis, neveikia etikos komunikacijos tinklas. Nustatyta, jog abu poskyriai susiduria su etikos skaidrumo dilema atliekant darbinės funkcijas, dauguma darbuotojų patiria paslaugų gavėjų spaudimą. Ankstesnis Gargždų poskyrio vadovo elgesys tapatinamas su mobingo apraiškomis.

Apibendrinant galima teigti, jog atlikus valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių etikos lyginamąją analizę nustatyta, jog Skuodo poskyryje stinga aktyvesnio poskyrio vadovo įsitraukimo diegiant etikos principus bei vertybes, puoselėjant komunikacijos tinklą. Motyvacinių vertybių analizė parodė, jog Skuodo poskyrio darbuotojams svarbus santykių puoselėjimas bei priklausymo organizacijai jausmo skatinimas, tai dar sykį parodo etikos komunikacijos tinklo nebuvimo problemos aktualumą darbuotojų atžvilgiu. Gargždų poskyrio darbuotojai savo vadovo integralumą vertina teigiamai ir nurodo, jog pastebimas ryškus jo indėlis kuriant etinį klimatą organizacijoje. Abu poskyriai pritaria, jog organizacijos etikos kodekse plačiai išdėstomi etikos principai, tačiau pateikia rekomendacijas plėsti organizacijos etikos kodekso turinį, įterpiant konkrečias nuorodas kaip elgtis susidūrus su atitinkama etine problema. Identifikuota, jog valstybinė mokesčių inspekcija labiausiai orientuojasi korupcijos prevencijos tema, nors darbuotojai pripažįsta, jog susiduria ir su kitomis etikos problemomis, todėl etikos pažeidimų prevencijos mokymų programos kryptis turėtų būti plečiama.

Išvados

1. Atlikus organizacijos etikos teorinių aspektų analizę nustatyta, jog užsienio ir Lietuvos mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingos organizacijos etiką apibūdinančios sampratos. Pagliaro ir kt. (2018), Brown ir Mitchell (2010), Pučėtaitė (2015) linę organizacijų etiką sieti su moralės normomis bei vertybėmis, lemiančiomis ne tik individo, bet ir asmenų grupės veiksmus, kurie grindžiami tinkamo elgesio principais. Siekiant darbo aplinkoje efektyviai diegti organizacines normas bei vertybes, pravartu pasitelkti etikos vadybos priemones, kurios apima etikos kodeksą, etinį mokymą, etikos tarnautojus ir komitetus, etinį auditą, etikos apskritojo stalo diskusijas bei „karštąją“ etikos liniją. Paminėtos etikos vadybos priemonės veikia kaip etikos pažeidimų prevencija, kadangi padeda užtikrinti organizacijos ir jos narių etišką elgesį. Kaptein (2008) taip pat nurodo, jog kuriant ir puoselėjant organizacijos etiką, nepakanka vadovautis vien etikos vadybos priemonėmis, organizacijos savo vidaus politikoje turi diegti etinių vertybių modelį, kuris aprėptų sprendimų priėmimo gaires, vadovų integralumą, rūpinimąsi darbuotojais ir organizacijos kultūra, diskusijas, skaidrumą bei neetišką elgesio netoleravimą. Svarbu detalizuoti rūpinimąsi darbuotojais, nes ši etinių vertybių modelio sudedamoji dalis apima ir individualias darbuotojų motyvacinės vertybes, o identifikuojant darbuotojams priimtinas vertybes, galima efektyviau užtikrinti etišką aplinką organizacijoje bei pasiekti norimą individo ir organizacijos etikos atitiktį.
2. Išanalizavus viešojo sektoriaus organizacijų etiką reglamentuojančius teisės aktus ir dokumentus galima teigti, jog Lietuvoje siekiant kurti skaidrų ir etišką viešąjį valdymą, skiriama daug dėmesio viešojo sektoriaus organizacijų etikos teisiniam reglamentavimui, stebėsenai ir kontrolei. Teisės aktuose plačiai aprašomi etikos principai, kuriais grindžiamas viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų elgesys. Kaip svarbiausi etikos principai viešajame sektoriuje nurodomi įstatymo viršenybės, lygiateisiškumo, išsamumo bei objektyvumo. Siekiant, jog etika ir jos principai būtų sėkmingai pritaikomi viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, bendradarbiaujama ne tik su Lietuvoje etikos stebėseną ir kontrolę vykdančiomis institucijomis, bet ir ES veikiančiomis tarptautinėmis organizacijomis, kurios dalijasi gerąją užsienio šalių praktika, stebi kaip pavyksta perimti ir praktiškai pritaikyti pateiktas detalias rekomendacijas, esant poreikiui kuruoja ir konsultuoja rūpimais etikos klausimais, atlieka tyrimus susijusius su visuomenės pasitikėjimo lygio ir vyraujančių etinių problemų nustatymu, rengia specialias ataskaitas, aprašančias esamą situaciją ir teikia siūlymus kaip būtų galima tobulinti etikos klimatą viešojo sektoriaus organizacijose. Šiuo pagrindu kuriama švietėjiško pobūdžio mokomoji medžiaga, gairės bei kitos prevencinės priemonės, kurios padeda greičiau identifikuoti pasireiškiančias problemas ir užkirsti kelią jų pasikartojimui ateityje.
3. Tyrimo metu nustatyti veiksniai, kurių pagalba formuojama organizacijos etika valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose. Skuodo poskyrio darbuotojai nurodė, jog organizacijos etika, principai bei vertybės yra diegiamos siunčiant elektroninius informacinius pranešimus, mokymų seminaruose metu, kai analizuojami konkretūs etikos pažeidimų atvejai, bandoma sekti užsienio gerosios praktikos pavyzdžiais. Gargždų poskyrio darbuotojai kaip svarbiausias organizacijos etiką lemiančias priežastis išskyrė poskyrio vadovo integralumą bei bendradarbiavimą su personalo skyriumi, anot poskyrio darbuotojų, etikos komunikacijos tinklas efektyviai funkcionuoja tik pastarųjų dėka. Skuodo poskyryje išryškėjo tokios etikos spragos, kaip menkas vadovo integralumas, darbuotojų nesupažindinimas su organizacijos etikos kodeksu,

etikos komunikacijos tinklo nebuvimas. Darbuotojai minimus aspektus nurodo kaip rimtą problemą Skuodo poskyryje.

4. Kaip svarbiausios individualios valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojų vertybės išryškėjo šios: geranoriškumas, tradicijos bei saugumas. Todėl galima teigti, jog Skuodo poskyrio darbuotojams reikšmingas santykių puoselėjimas, priklausomybės organizacijai jausmas, o menkas vadovo integralumas bei etikos komunikacijos tinklo nebuvimas neigiamai veikia etikos puoselėjimo procesus poskyryje. Lyginant etikos situaciją valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose nustatyta, jog pastarajame poskyryje vyrauja beveik visi Kaptein (2008) etikos vertybių modelio elementai: sprendimų priėmimo gairės, vadovų integralumas, rūpestis darbuotojų ir organizacijos kultūros atžvilgiu, diskusijos, neetiško elgesio netoleravimas, tačiau dėl darbuotojų dažno susidūrimo su etikos problemomis, stinga skaidrumo elemento. Skuodo poskyryje vyrauja dalis Kaptein (2008) etikos vertybių modelio elementų: sprendimų priėmimo gairės, indėlis rūpinantis poskyrio darbuotojais bei organizacijos kultūra, nepakantumas neetiškam elgesiui. Menkas Skuodo poskyrio vadovo integralumas sąlygoja tokių elementų kaip diskusijos bei skaidrumas nepakankamą plėtrą poskyryje, o tai ir lemia esamas etikos spragas šiame padalinyje.

Rekomendacijos

1. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo poskyrio vadovui bendradarbiaujant su personalo skyriumi rekomenduojama kryptingai diegti etikos kodekso taisykles, kadangi ne visi poskyrio darbuotojai yra susipažinę su organizacijos etikos kodekso turiniu. Praplėsti etikos kodeksą, įtraukiant gaires kaip elgtis susidūrus su etine problema. Skatinti Skuodo poskyrio darbuotojus įsitraukti į organizacijos etikos kodekso sudarymo procesą, leisti prisidėti formuojant etikos taisykles. Tai skatintų aktyvesnį darbuotojų įsitraukimą bei efektyvesnį etikos normų laikymąsi.
2. Siekiant gerinti etinį klimatą organizacijoje, valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo poskyrio vadovui kartu su personalo skyriumi rekomenduojama darbuotojus supažindinti su etikos komunikacijos tinklu, aiškiai identifikuoti pastarojo paskirtį ir funkcijas. Informuoti, jog visi darbuotojai gali teikti pastabas ir siūlymus susijusias su organizacijos etika, užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Įtraukti organizacijos narius į individualias bei kolektyvines diskusijas, analizuojant potencialias organizacijos ir jos komunikacijos tobulinimo galimybes, teikiant etikos pažeidimų prevencijos priemonių diegimo metodus. Aktyvus darbuotojų įsitraukimas į organizacijos etikos komunikacijos tinklą užtikrintų tinkamesnę etikos aplinką poskyryje, kuri puoselėjama pagal individualius Skuodo poskyrio darbuotojų poreikius.
3. Atlikus interviu rezultatų analizę pastebėta, kad daugiausia dėmesio skiriama korupcijos prevencijai, todėl valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių vadovams bei personalo skyriui rekomenduojama rengiant etikos metodinę medžiagą bei mokymų metu analizuoti ir kitas etikos problemas. Diegti inovatyvesnius etikos mokymo metodus, įtraukiant simuliacinius kompiuterinius žaidimus, kurių metu darbuotojai saugioje darbo aplinkoje gali eksperimentuoti skirtingose etinių problemų situacijose bei sprendimų priėmimo procesuose. Žaidimų metu įgytos žinios bei įgūdžiai, geriau paruošia darbuotojus darbe pasitaikančioms etinėms problemoms.

Literatūros sąrašas

1. Adeyeye, J., Adeniji, A., Osinbanjo, A., Oludayo, O. (2015). *Effects of Workplace Ethics on Employees and Organisational Productivity in Nigeria*. Covenant University: Nigeria.
2. Anzenbacher, A 1998. *Etikos įvadas*. Vilnius.
3. Bilwani, S., & Anjum, G. (2021). Gender Differences in Making Moral Decisions: The Ethics of Care Perspective in Pakistan. *Ethics and Social Welfare*, 1-17.
4. Bishop, P., Connors, C. (2018). *Management, Organisation, and Ethics in the Public Sector*. Routledge: Revivals.
5. Brendel, A. B., Mirbabaie, M., Lembcke, T. B., Hofeditz, L. (2021). Ethical Management of Artificial Intelligence. *Sustainability*. 13(4), 5-12. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su13041974>
6. Brown, M., Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: *Exploring new avenues for future research*. *Business Ethics Quarterly*, 583-616.
7. Caldwell, C., Ray, P. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development* [žiūrėta 2021-08-01] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/322543194_New_employee_onboardingpsychological_contracts_and_ethical_perspectives
8. Chowdhury, H., Hultgren, K., Erling, E. (2016). *The Routledge Handbook of Language and Identity*. 1(1) 8-10. London: Routledge.
9. Downie, R. (1980). Ethics, morals and moral philosophy. *Journal of Medical Ethics* 6(1), 33-34. doi: 10.1136/jme.6.1.33
10. Durant, A., McDermott, S., Kinney, G. (2015). Caring Science: Transforming the Ethic of Caring-Healing Practice, Environment, and Culture within an Integrated System. *19(4)*, 136–142. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7812/TPP/15-042>
11. Enquist, B., Edvardsson, B., Sebhatu, S. (2007). Values-based service quality for sustainable business. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), 385-403. [žiūrėta 2021-08-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/09604520710760535>
12. Fieser, J., Dowden, B. (2015), *Internet Encyclopedia of Philosophy*. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: www.iep.utm.edu/
13. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* [žiūrėta 2021-08-13]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1>
14. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* [žiūrėta 2021-08-23]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1>
15. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.

16. Goff, D. (2017). Implementing an Ethics Program in the Workplace. [žiūrėta 2021-08-02]. Prieiga per internetą: <https://info.knowledgeleader.com/bid/165219/implementing-an-ethics-program-in-the-workplace>
17. Grigoropouloși, E. (2019). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *International Journal of Progressive Education* 15(2), 169-170. doi: 10.29329/ijpe.2019.189.12
18. Heintzman R. (2007). Public service values and ethics: Dead end or strong foundation? [žiūrėta 2021-08-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2007.tb02207.x>
19. Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Cross Cultural Research and Methodology*. SAGE Publications.
20. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
21. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
22. Huhtala, M., Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment. *Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement*. 1(1), 2-10. doi:10.16993/sjwop.6
23. Ismail, S., Yuhani, N. (2018). Determinants of Ethical Work Behaviour of Malaysian Public Sector Auditors. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1), 21–34. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2017-0068>
24. Jones, T. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model: *Academy of Management Review*. 366–395. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>
25. Kaptein, M. (1998). Ethics management. *In Ethics management*, 31-45. Springer: Dordrecht.
26. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29(7). 923– 947. doi: 10.1002/job.520
27. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Lucilijus.
28. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
29. Kumasey, A., Bawole, J., Hossain, F. (2017). [žiūrėta 2021-07-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0020852316634447>
30. Lam, N. M., & MacGregor, J. (2018). Influence of ethnic values on public sector performance management: Comparative study between Canada and Hong Kong. *Asian Education and Development Studies*.
31. Larsson, J., Williams, P., Zetterqvist, A. (2021). The challenge of conducting ethical research, 191(4), 511-519. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03004430.2019.1625897>

32. Lavan, H., Martin, W. (2021). *Ethical challenges in workplace bullying and harassment: Creating ethical awareness and sensitivity*, 172-179. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/978-981-13-0134-6_6
33. Martin, K., Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 2(69), 175–194. doi: 10.1007/s10551-006-9084-7
34. Nazarian, A., & Atkinson, P. (2013). Impact of Culture on Leadership Style: The Case of Iranian Organisations. *World Applied Sciences Journal*, 28(6), 770-777. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.28.06.12510
35. Osborne, R. (1996). Strategic values: the corporate performance engine. *Business Horizons*, 39(5), 41. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://link.gale.com/apps/doc/A18736463/AONE?u=anon~67ad5ff8&sid=googleScholar&xid=019138a7>.
36. Pagliaro, S., Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V., Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate(s) on Employees' Behavior: A Social Identity Approach. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
37. Paliduskaitė J. (2001). *Viešojo administravimo etika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
38. Paliduskaitė, J. (2004). *Viešojo administravimo profesinės vertybės: vadybinė kryptis, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Technologija.
39. Paliduskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje*. Kaunas: Technologija.
40. Pruskus, V., Briedis, M. (2010). *Etika*. Vilnius: Technika.
41. Popoola, B., Ammeter, A., Krey, N., Ammeter, B., Schafer, S. (2017). How does ethics institutionalization reduce academic cheating? *Journal of Education for Business*, 92(1), 29– 35. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/08832323.2016.1274710>
42. Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 328-334.
43. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Markūnaitė L. (2013). *The effect of leadership relationships on organizational innovativeness: comparison between bureaucratic and creative organizations*, 3(36), 90–100. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/social-research/article/view/23076/22313>
44. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Pušinitė, R. (2015). *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos: mokslo monografija*. Kaunas: Vilniaus universitetas.
45. Qu, Q., S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting*, 8(3), 238-264. doi:10.1108/11766091111162070.
46. Robbins, S., Judge, T. (2007). *Organisational Behaviour*. Upper Saddle River: Pearson–Prentice Hall.
47. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

48. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
49. Rupšienė, L., Bitinas, B., Tėdžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija.
50. Salau, P., Faiola, H., Akinbode, J. (2014). Induction and staff attitude towards retention and organizational effectiveness. *Journal of Business and Management*, 16(4), 47-52. [žiūrėta 2021-09-03]. Prieiga per internetą: www.iosrjournals.org
51. Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1- 65.
52. Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology* 5, 137-182.
53. Sunanda, K. (2018). Impact of work place ethics on employee and organization productivity. *International Journal of Management*, 9(1), 23-27. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: <https://iaeme.com/Home/journal/IJM>
54. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
55. Vasiljeviėnė, N. (2003). Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai: monografija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
56. Vasiljeviėnė, N. (2004). Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*, 67(2), 131-144.
57. Vasiljeviėnė, N. (2006). Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos: monografija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
58. Viruli, A., Opatha, P., Gamage, A. (2016). *Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management*, 9(10), 154-158. doi: 10.5539/ibr.v9n1 Op 151.
59. Wenstop, F., Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements, *Management Review News*, 29(11), 673–683. doi: 10.1108/01409170610715990.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. [žiūrėta-2021-09-02]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/about/>
2. European Commission. (2001). European Governance: A White Paper. [žiūrėta 2021-07-30]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10
3. Europos prieš korupciją tinklas. [žiūrėta 2021-07-22]. Prieiga per internetą: https://www.epac-eacn.org/news?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=82&cHash=e17818de4f44e98a8af762273419291c
4. Europos Sąjungos kovos su korupcija kontaktinių institucijų tinklas. [žiūrėta 2021-08-09]. Prieiga per internetą: <https://www.epac-eacn.org/about>
5. Europos kovos su sukčiavimu tarnyba. [žiūrėta 2021-08-31]. Prieiga per internetą: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-7-2014-003039_EN.html?redirect
6. Europos Tarybos valstybių prieš korupciją grupė. [žiūrėta 2021-08-10]. Prieiga per internetą: <https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco/what-is-greco>
7. Europos tinkamo administravimo kodeksas (2001). [žiūrėta 2021-08-22] Prieiga per internetą: <https://www.ombudsman.europa.eu/lt/publication/lt/3510>
8. Europos tyrimų ir drausmės taryba. [žiūrėta 2021-07-11]. Prieiga per internetą: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-7-2014-003039_EN.html?redirect
9. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d. Nr. 33-1014 (1992) [žiūrėta 2021-07-27]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>
10. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstaiga. [žiūrėta 2021-08-13]. Prieiga per internetą: <https://www.lrvalstybe.lt/kontaktai/seimo-kontrolieriu-istaigos-administracija>
11. Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, TAR, 2016-11-17, Nr. 26966
12. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas, Valstybės žinios, 2001-12-30 Nr. 112-4070
13. Lietuvos Respublikos Valstybės politikų elgesio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, Valstybės žinios, 2006-09-26, Nr. 102-3938
14. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018-07-16, Nr. 12037
15. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės žinios, 1999-07-09 Nr. 60-1945
16. Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas, Valstybės žinios, 1997-07-16, Nr. 67-1659
17. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049
18. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. [žiūrėta 2021-08-14]. Prieiga per internetą: <https://www.lygybe.lt/lt/apietarnyba>

19. STT tinklalapis, [žiūrėta 2021-08-26]. Prieiga per internetą: <https://stt.lt/naujienos/7464/lietuvoskorupcijos-zemelapis-2020-stebimos-kysininkavimo-mazejimo-tendencijos-bet-korupcijosproblema-islieka-aktuali:3066>
20. Transparency International, Korupcijos suvokimo indeksas 2020, [žiūrėta 2021-09-21]. Prieiga per internetą: <https://www.transparency.lt/korupcijos-suvokimo-indeksas-2020/>
21. Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodeksas. [žiūrėta 2021-10-19]. Prieiga per internetą: <https://www.vmi.lt/evmi/valstybin%C4%97s-mokes%C4%8Di%C5%B3-inspekcijos-valstyb%C4%97s-tarnautojo-elgesio-kodeksas>
22. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija. [žiūrėta 2021-10-15]. Prieigą per internetą: <https://vtek.lt/apie-vtek/komisijos-sudetis/>

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyrių darbuotojams

Labą dieną, aš Simona Bušmaitė, Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto magistrantė, atlieku baigiamąjį magistro projektą, kurio tikslas išanalizuoti organizacijos etikos veiksnius valstybinės mokesčių inspekcijos Skuodo ir Gargždų poskyriuose. Interviu metu gauti duomenys leis identifikuoti vyraujančius etikos veiksnius šiuose poskyriuose, o anonimiškumas garantuojamas.

Klausimas
1. Kaip apibūdintumėte profesionalią organizacijų etiką?
2. Kokiais metodais ir priemonėmis darbuotojams yra diegiami etikos principai bei organizacinės vertybės? Kurie iš jų, Jūsų nuomone, yra efektyviausi?
3. Išskirkite Jūsų organizacijos etikos kodekso privalumus bei trūkumus.
4. Kaip apibūdintumėte etikos komunikacijos tinklą Jūsų organizacijoje?
5. Kaip organizacijos vadovai bei darbuotojai bendradarbiauja etikos diegimo bei puoselėjimo procesuose?
6. Su kokia etikos problema esate susidūrę dirbdami šioje organizacijoje?
7. Kas, Jūsų nuomone, yra neetiškas elgesys?
8. Kokios etikos pažeidimų prevencijos priemonės yra taikomos Jūsų organizacijoje?
9. Pasirinkite žemiau pateiktas sąvokas, kurios geriausiai apibūdina Jūsų motyvacines vertybines dimensijas. Tinkamus variantus pažymėkite X.
<input type="checkbox"/> Savirealizacija
<input type="checkbox"/> Stimuliacija
<input type="checkbox"/> Universalumas
<input type="checkbox"/> Geranoriškumas
<input type="checkbox"/> Konformizmas
<input type="checkbox"/> Tradicijos
<input type="checkbox"/> Saugumas
<input type="checkbox"/> Galia
<input type="checkbox"/> Pasiekimai
<input type="checkbox"/> Hedonizmas