



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

**VIKTORAS ŠMITAS**

**Magistro darbas**

**KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS INTEGRAVIMAS  
Į SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ**

Darbo vadovė: dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Viktoras Šmitas</b>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i></b>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Viešasis valdymas <i>Public governance</i></b>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>Korupcijai atsparios aplinkos integravimas į savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymą <i>Integration of a corruption-resistant environment into the human resources management of the municipal administration</i></b>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i></b>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Viktoras Šmitas, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**  
*I, Viktoras Šmitas, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis  
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

\_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Šmitas, V. (2022). *Korupcijai atsparios aplinkos integravimas į savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymą*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas korupcijai atsparios aplinkos priemonių integravimas į savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. Į korupcijai atsparios aplinkos kūrimą žiūrima per viešojo valdymo prizmę, ieškant veiksmingų būdų kovai su neigiamais reiškiniais viešajame sektoriuje.

Tyrimo objektas – korupcijai atspari aplinka žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.

Darbe keltas tikslas: išnagrinėjus teorinį antikorpucinės aplinkos konceptą išskirti antikorpucinės aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo elementų sąsajas, sudaryti integruotą modelį ir nustatyti tokio modelio galimą taikymą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

Darbo tikslas pasiektas įgyvendinus tokius uždavinius: išanalizavus korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sąsajas bei taikymo veiksnius, sudarytas teorinis modelis; nustatytas korupcijai atsparios aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, teorinio modelio galimas praktinis taikymas bei tobulinimo galimybės.

Magistro darbą sudaro teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados, rekomendacijos, nurodoma naudota literatūra.

Teorinėje (pirmojoje) dalyje analizuojama šalies ir institucijos lygmens antikorpucinės politikos reikšmė kovoje su korupcijos reiškiniu viešajame sektoriuje, galima taikomų antikorpucinių priemonių darna su organizacijos veiklos ir valdymo procesais. Nagrinėjamas korupcijai atsparios aplinkos priemonių institucionalizavimas, arba korupcijos prevencijos priemonių formalizavimas organizacijos dokumentuose/procesuose. Apžvelgiamas organizacijos vadovo vaidmuo valdant korupcijos prevenciją. Įsigilinus į teorinio modeliavimo ir procesų integravimo aspektus pateikiamos teorinės įžvalgos apie korupcijai atsparios aplinkos priemonių ir organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sąsajas bei galimą integraciją.

Antrojoje dalyje pateikiami metodologiniai tyrimo pagrindai. Pristatoma tyrimo strategija, dizainas ir eiga. Paaiškinami naudoti metodai ir jų taikymas tyrime: dokumentų (teisės aktų) ir antrinė statistinių duomenų analizė, pusiau struktūruoti interviu su ekspertu ir informantais. Pristatomos tyrimo imtys bei instrumentai. Pagrindžiamas tyrimo organizavimas, laikantis etikos reikalavimų.

Empirinėje (trečiojoje) dalyje, remiantis dokumentų turinio bei antrine statistinių duomenų analize, nagrinėjama korupcijos paplitimo ir korupcijos prevencijos situacija Radviliškio rajono savivaldybėje. Išryškunami LR korupcijos prevencijos įstatymo (redakcija nuo 2022-01-01) pokyčiai, susiję su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu viešajame sektoriuje. Nagrinėjami Radviliškio savivaldybėje galiojantys teisės aktai ir nustatomi reikalingi pakeitimai/papildymai korupcijai atsparios aplinkos ir savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų integracijos prielaidoms atsirasti. Antrine statistinių duomenų analize išskirti duomenys apie antikorpucinę aplinką savivaldybės administracijos lygmenyje ir nustatytos sąsajos su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais. Informantų pasisakymų rezultatų analizė atskleidė korupcijai atsparios aplinkos kūrimo organizacijoje procesą ir jo aspektus bei pateikto korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmogiškųjų išteklių valdymą teorinio modelio praktinį pritaikomumą.

**Reikšminiai žodžiai:** antikorpucinė politika; korupcijai atspari aplinka; korupcijos prevencija; viešasis sektorius; viešasis valdymas; žmogiškųjų išteklių valdymas.

Šmitas, V. (2022). *Integration of a corruption-resistant environment into the human resources management of the municipal administration*. Master thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

## SUMMARY

The master's thesis analyzes the integration of corruption-resistant environmental ways into the human resources management processes of the municipal administration. Creating an environment resistant to corruption is viewed through the prism of public governance, seeking effective ways to combat negative phenomena in the public sector.

The object of the research is a corruption-resistant environment in the context of human resources management. The aim of the work is to distinguish the links between the elements of anti-corruption environment and human resources management after analyzing the theoretical concept of anti-corruption environment, to create an integrated model and to determine the possible application of such a model in Radviliškis district municipality administration.

The aim of the work will be achieved by implementing the following tasks: after analyzing the links between corruption-resistant environment and human resources management processes and application factors, a theoretical model will be developed; the possible practical application and improvement possibilities of the theoretical model of a corruption-resistant environment will be integrated into human resources management. The master's thesis consists of theoretical, methodological and empirical parts, conclusions, recommendations, and references.

The theoretical (the first) part analyzes the importance of national and institutional anti-corruption policy in the combat against corruption in the public sector, the possible coherence of anti-corruption ways with the organization's activities and management processes. The institutionalization of anti-corruption ways or the formalization of anti-corruption ways in the organization's documents and processes is examined. The role of the head of the organization in managing corruption prevention is reviewed. The in-depth aspects of theoretical modeling and process integration provide theoretical insights into the interrelationships and possible integration of the anti-corruption environment and human resources management processes in an organization. The second part of the thesis presents the methodological bases of the research. Research strategy, design and process are presented. Research methods and their application in the study are explained: documents (legislations) analysis and secondary statistical data analysis, semi-structured interviews with experts and informants. Research samples and instruments are also presented. The organization of the study in accordance with ethical requirements shall is justified.

In the empirical (the third) part, based on the content of documents and secondary analysis of statistical data, the situation of corruption prevalence and corruption prevention in Radviliškis district municipality is analyzed. Changes in the Law on the Prevention of Corruption of the Republic of Lithuania (wording from 1 January 2022) related to the creation of a corruption-resistant environment in the public sector are highlighted. The legal acts in force in Radviliškis municipality are analyzed and the necessary changes or additions to the preconditions for the integration of the corruption-resistant environment and the human resources management processes of the municipal administration are identified. Secondary analysis of statistical data identified results on the anti-corruption environment at the municipal administration level and identified links with human resources management processes. The analysis of the results of the informants' revealed the process of creating a corruption-resistant environment in the organization and its aspects, as well as the practical applicability of the presented theoretical model of integration of a corruption-resistant environment into human resources management.

**Keywords:** anti-corruption policy; corruption-resistant environment; corruption prevention; public sector; public management; human resources management.

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

- 1.1.1.1. lentelė. Veiksminga kovos su korupcija politika nurodo reformų eiliškumą, pagrįstą platesnės institucinės aplinkos pripažinimu kiekvienoje šalyje – 16 psl.
- 1.2.2.1. lentelė. Korupcijai atsparios aplinkos (skaidrumo) organizacijoje principai – 33 psl.
- 1.2.3.1. lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) procesai – 37 psl.
- 1.2.3.2. lentelė. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistema – 37 psl.
- 1.2.3.3. lentelė. Procesų sąsajos – 38 psl.
- 1.2.3.4. lentelė. Korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinės įžvalgos – 40 psl.
- 2.2.1. lentelė. Klausimyno struktūra – 47 psl.
- 2.2.2. lentelė. Kategorijų išskyrimas – 47 psl.
- 3.1.1.1. lentelė. Dokumentų analizės tyrimo imtis – 50 psl.
- 3.1.1.2. lentelė Korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV procesų integracijai užtikrinti reikalingi teisės aktų papildymai/keitimai – 55 psl.
- 3.1.2.1. lentelė. Atrinkti tyrimo duomenys – 58 psl.
- 3.2.1. lentelė. Kategorijos ir subkategorijos – 60 psl.
- 3.2.2. lentelė. Korupcijai atsparios aplinkos reikšmė – 61 psl.
- 3.2.3. lentelė. Korupcijai atsparios aplinkos praktika organizacijoje – 62 psl.
- 3.2.4. lentelė. Korupcijai atsparios aplinkos ir organizacijos veiklos procesų sąsajos – 63 psl.
- 3.2.5. lentelė. Teorinio modelio taikymas – 64 psl.
- 3.3.1. lentelė. Teoriniam modeliui atrinktų ŽIV ir korupcijai atsparios aplinkos procesų darna su P-O-L-C – 65 psl.

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

- 1.1.1.1. paveikslas. Lietuvos antikorupcinės politikos modelis – 18 psl.
- 1.1.3.1. paveikslas. Antikorupcinės aplinkos institucionalizavimas – 24 psl.
- 1.2.1.1. paveikslas. Organizacijos žmogiškųjų išteklių strategija – 27 psl.
- 1.2.1.2. paveikslas. Harvardo modelis – 30 psl.
- 1.2.3.1. paveikslas. Veiklos procesų integravimas – 36 psl.
- 1.2.3.1. paveikslas. Korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinių įžvalgų vizualizacija – 41 psl.
- 2.1.1. paveikslas. Tyrimo dizainas – 42 psl.
- 2.1.2. paveikslas. Tyrimo eiga – 43 psl.
- 3.1.1.1. paveikslas. Korupcijos prevencijos įstatymo pokyčiai – 51 psl.
- 3.1.1.2. paveikslas. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonės KPI – 52 psl.
- 3.3.1. paveikslas. Korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinis modelis – 66 psl.

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

- 1 priedas. Prašymas ir sutikimas naudoti atlikto tyrimo statistinius duomenis – 77 psl.
- 2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno (ekspertui) gairės – 78 psl.
- 3 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno (informantams) gairės – 79 psl.
- 4 priedas. Pažymėjimas apie dalyvavimą jaunųjų tyrėjų tarptautinėje moksl. konf. 2021 m. – 80 psl.
- 5 priedas. Pažymėjimas apie dalyvavimą jaunųjų tyrėjų tarptautinėje moksl. konf. 2022 m. – 81 psl.
- 6 priedas. Pažymėjimas už geriausią mokslinį pranešimą Vilniaus universiteto studentų mokslinių darbų konkurse „SKAIDRUMO VIZIJA LIETUVAI“ – 82 psl.
- 7 priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje – 83 psl.

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Antikorupcinė aplinka<sup>1</sup> (*Anti-corruption environment*)** - organizacijos mikroklimatas, kuris skatina darbuotojus įgyvendinant pavestas pareigas / funkcijas veikti sąžiningai, atsakingai, skaidriai, būti lojaliais, laikytis nustatytų elgesio taisyklių, be to, techninių ir organizacinių priemonių pagalba atima ar ženkliai apriboja galimybę elgtis ne pagal nustatytus elgesio standartus bei didina tikimybę būti išaiškintam juos pažeidus (STT, 2016).

**Antikorupcinė politika (*Anti-corruption policy*)** - visuma priemonių ir būdų kovoje su korupcija (Boly, A., Gillanders, R., 2018).

**Atsparumas korupcijai (*integralumas*) (*Integrity*)** - individo ar institucijų elgesio ir veiksmų atitikimą jų turimiems moralės ar etiniams principams ir standartams, neleidžiantiems šiam asmeniui ar institucijai elgtis korumpuotai (Transparency International, 2021).

**Institucionalizavimas (*Institutionalization*)** – procesas, kurio metu vyksta tam tikrų struktūrų kūrimas, bendrų elgesio taisyklių ir veiklos procedūrų nustatymas ir formalizavimas. (Smith, 2004).

**Integracija (*Integration*)** - Dviejų ar daugiau skirtingų elementų, lygių ar sistemų sujungimas į vieną veikiančią visumą (Vainienė, 2005).

**Korupcija (*Corruption*)** - bet koks asmenų, dirbančių valstybės tarnyboje (valstybės politiko, teisėjo, valstybės pareigūno, valstybės tarnautojo ir kito jam prilyginto asmens) arba privačiajame sektoriuje, elgesys, neatitinkantis jiems suteiktų įgaliojimų, teisės aktuose ar įmonių vidaus taisyklėse nustatytų elgesio standartų, siekiant naudoti sau ar kitiems asmenims ir taip pakenkiant valstybės ar atskirų fizinių arba juridinių asmenų interesams (Ragauskas ir kt., 2014).

**Korupcijos prevencija (*Corruption prevention*)** - korupcijos priežasčių, sąlygų atskleidimas ir šalinimas sudarant bei įgyvendinant atitinkamą priemonių sistemą, taip pat poveikis asmenims siekiant atgrasinti nuo korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų darymo (Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas (2021)).

**Viešasis administravimas (*Public administration*)** - valdymo, sprendimų, procesų visuma, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei užtikrinamas visuomenės poreikių tenkinimas (MRU, 2015).

**Viešasis sektorius (*Public sector*)** - iš valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšų išlaikomų valstybės ir savivaldybių įstaigų ir institucijų, atliekančių viešąjį administravimą, visuma (STT, 2017).

**Viešojo valdymo skaidrumas (*Transparency of public management*)** - sprendinių priėmimo eigos viešumas, naudojamų metodų aiškumas, nuolatinė pasekmių stebėseną, priimto sprendimo peržiūrėjimas ir tobulinimas (Mikulskienė, 2021).

**Žmogiškųjų išteklių valdymas (*Human resources management*)** - strateginis, integralus ir nuoseklus požiūris į žmonių, dirbančių organizacijoje, samdymą, vystymą ir gerovę (Armstrong, Taylor, 2017).

---

<sup>1</sup> - 2022 metų LR korupcijos prevencijos įstatymo redakcijoje yra naudojama sąvoka „korupcijai atspari aplinka“, kuri nėra apibrėžta, tačiau daugumoje atvejų pakeitė LR specialiųjų tyrimų tarnybos naudotą sąvoką „antikorupcinė aplinka“. Toliau tekste autorius savo suformuluotoms interpretacijoms ir išvadoms pateikti dažniau naudotą sąvoką „korupcijai atspari aplinka“.

## SUTRUMPINIMAI

**ALLEA** – All European Academies. European Federation of Academies of Sciences and Humanities, representing more than 50 academies from over 40 countries.

**BVP** – bendrasis vidaus produktas

**DSP** – drabužių siuvimo pramonė

**EBPO** (*angl.* OECD) – (*angl.* Organisation for Economic Co-operation and Development) Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

**ES** – Europos Sąjunga

**JAV** – Jungtinės amerikos valstijos

**JK** (*angl.* UK) – (*angl.* United Kingdom) Jungtinė Karalystė

**KP** – korupcijos prevencija

**KPI** – Korupcijos prevencijos įstatymas

**LR** – Lietuvos Respublika

**NVO** – nevyriausybinė organizacija

**PINREG** – Privačių interesų registras.

**P-O-L-C** – valdymo proceso etapai (*angl.* P-O-L-C management process): planavimas (*angl.* Planning), organizavimas (*angl.* Organizing), vadovavimas (*angl.* Leading), kontroliavimas (*angl.* Controlling).

**STT** – Specialiųjų tyrimų tarnuba

**TI** – Transparency international

**VU ŠA** – Vilniaus universitetas Šiaulių akademija

**ŽIV** – žmogiškųjų išteklių valdymas

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	5
PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....	6
SUTRUMPINIMAI .....	7
ĮVADAS .....	9
1. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS INTEGRAVIMO Į SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ TEORINIS PAGRINDIMAS .....	15
1.1. Antikorupcinės politikos įgyvendinimas kuriant korupcijai atsparią aplinką viešojo sektoriaus organizacijose .....	15
1.1.1. Antikorupcinė politika kuriant viešojo valdymo skaidrumą .....	15
1.1.2. Korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje teorinės įžvalgos .....	19
1.1.3. Korupcijai atsparios aplinkos priemonių institucionalizavimas organizacijos valdyme .....	22
1.1.4. Vadovo vaidmuo kuriant korupcijai atsparią aplinką organizacijoje .....	25
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje teorinės sąsajos .....	26
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas, funkcijos, modeliai .....	26
1.2.2. Kovos su korupcija ir korupcijai atsparios aplinkos kūrimo patirtys užsienio šalyse .....	30
1.2.3. Korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmogiškųjų išteklių valdymą modelio teorinės prielaidos .....	35
2. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS INTEGRAVIMO Į ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ TYRIMO METODOLOGIJA .....	42
2.1. Tyrimo strategija, dizainas, eiga .....	42
2.2. Tyrimo metodai ir jų taikymas .....	44
2.3. Tyrimo etika .....	49
3. RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS PRIEMONIŲ INTEGRAVIMO Į ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESUS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	50
3.1. Korupcijos paplitimo ir korupcijos prevencijos Radviliškio rajono savivaldybėje situacijos analizė .....	50
3.1.1. Dokumentų turinio analizės rezultatai .....	50
3.1.2. Antrinės statistinių duomenų analizės rezultatai .....	57
3.2. Eksperto ir informantų nuomonės apie korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmogiškųjų išteklių valdymą tyrimo rezultatai.....	60
3.3. Korupcijai atsparios aplinkos priemonių integruotų į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus teorinis modelis ir tokio modelio taikymo galimybės Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje .....	65
IŠVADOS .....	69
REKOMENDACIJOS .....	71
LITERATŪRA .....	72
PRIEDAI .....	77



## IVADAS

Esama visuotino sutarimo ir supratimo, kad korupcija yra didelė kliūtis stabiliam valstybės ir/ar regiono vystymuisi. Kaip teigė buvęs Pasaulio banko prezidentas J.D. Wolfensohn (2005), kad norint didesnio ekonominio augimo bei skurdo mažinimo „reikia susitvarkyti su korupcijos vėžiu“. Lankausko teigimu (2019), siekiant sumažinti korupcijos lygį viešajame sektoriuje ir apskritai visuomenėje, būtina žinoti paplitusias korupcines praktikas ir priežastis tokioms praktikoms susiformuoti, nes žinoma, kad korupcijos atsiradimo priežastys ir sąlygos turi platesnį socialinį bei kultūrinį kontekstą, kuris, siekiant aukščiau minėto tikslo, negali būti ignoruojamas. Ne mažiau rimtus argumentus, pasitelkusi pasaulinę patirtį, pateikia ir Lietuvos Specialiųjų tyrimų tarnyba, kuri teigia, kad tik sutelkus pastangas būtent į korupcijos priežastis ir sąlygas korupcijai atsirasti, kryptingai šalinant korupcijos atsiradimo rizikas, ilgainiui bus sukurtas tvirtas pagrindas skaidrios ekonomikos plėtrai, didesnei viešųjų paslaugų teikimo kokybei, ir šalies socialinei gerovei (STT, 2021).

Galima teigti, kad būtina užkirsti kelią korupcijai palankių sąlygų susiformavimui, nes šiam reiškiniui išplitus visuomenėje ar įsitvirtinus organizacijos kultūroje, net ir radikaliausios poveikio priemonės, mažinant korupciją, bus menkai efektyvios. Netoleruojanti korupcijos organizacijos aplinka – viena iš korupcinės prevencijos priemonių, galinčių užkardyti sąlygų korupcijai reikštis atsiradimą.

### **Temos aktualumas.**

Savivaldybės administracija yra arčiausiai savo piliečių, kurie savo poreikius ir lūkesčius sieja su vietos valdžios institucija, tikėdamiesi, kad ši bus atsakinga ir atskaitinga, prisitaikanti prie laikmetį atliepančių pokyčių ir vertybių. Tačiau praktikoje matyti, kad savivaldybių administracijos ne visada pasirengusios nuolatinės kaitos ir raidos keliams iššūkiams, o tai savo ruožtu kenkia valdymo procesams ir rezultatams, tuo pačiu mažina piliečių pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, pasitikėjimą valdžia, o kartu ir visu viešuoju sektoriumi. Juk viešojo sektoriaus veikla, suteikianti kokybiškas viešąsias paslaugas visuomenei, neatsiejama ir su moralinėmis vertybėmis grindžiamu, į viešojo valdymo principus orientuotu valdymo modeliu, kai į organizacinius procesus ir procedūromis suformuotą valdymą integruojami vertybėmis grįsti antikorupcinės aplinkos veiksniai. Toleikienės (2018) teigimu, toks modelis tiesiogiai veikia mažindamas atotrūkį tarp privalomybės ir esamybės, tuo pačiu didina skaidrumą, integralumą viešojo administravimo institucijose.

Integralumas mokslininkų svarstomas įvairiuose lygmenyse ir suvokiamas kaip žmogaus socialinio elgesio nuoseklumas (angl. behavioral integrity), reiškiantis žodžių ir veiksnių darną (Simons, 2002). Apibūdinant situaciją „darau tai, ką sakau, ir sakau tai, ką darau“ (angl. walking the talk), reiškia, kad vertybės ir etiniai principai paverčiami praktiniais veiksmais bei atsispindi konkrečiuose poelgiuose ir asmenybės elgesyje (Vasiljevienė, 2014). Galima teigti, kad tokia integralumo samprata tinka ir individui, ir organizacijai ar profesijai. Pastarojo meto mokslinėse diskusijose vis dažniau minima *integralios sistemos* terminas. Mokslininkų teigimu, integrali sistema yra „sudėtingas objektas, kurio atskiros dalys ir komponentai yra susiję tam tikrais saitais“ (Bunge, 2004), ji sudaryta iš tokių komponentų kaip strategija, praktinė patirtis, institucijos ir jų integralumas / principingumas (Six, Lawton, 2013).

Taip pat svarbu paminėti ir „atsparumo“, kaip atskiro koncepto, svarbą nagrinėjamos temos kontekste. Liukinevičienės ir Blažienės (2022) teigimu, organizacijos atsparumo nepavyks pasiekti paprastais administravimo procesais, tam prireiks galimų rizikų, krizių, pokyčių valdymo procesų su nuolatiniu išorinių ir vidinių veiksnių stebėjimu ir analize, derinant taikytinas priemones ir turimas kompetencijas konkrečios organizacijos atsparumo didinimui. Baigiamojo darbo autoriaus manymu,

organizacijoje veikianti korupcijai atspari aplinka neabejotinai sąlygoja ir bendrą organizacijos atsparumą.

Integrali korupcijai atspari aplinka viešojo administravimo organizacijoje turėtų būti sudaryta iš visų struktūrų, politikos, praktikos ir instrumentų, kurie prisidėtų prie savivaldybės vietos valdžios atsparumo korupcijai problemų sprendimo. Tokiu būdu integralumui užtikrinti diegiamos korupcijos prevencijos priemonės suformuoja vidinę organizacijos aplinką, padedančią operatyviai spręsti kylančias korupcinio pobūdžio problemas bei sukurti organizacijos kultūrą, motyvuojančią darbuotojus skaidriai elgtis priimant sprendimus. Tačiau neretai dėl integralumo trūkumo korupcijai atspari aplinka organizacijų praktikoje tampa formali ir sudaro galimybę darbuotojams elgtis neskaidriai, neatsižvelgiant į visuomenės lūkesčius, formuoja nepasitikimą organizacija. Manytina, kad integralumas kartu su korupcijai atsparios aplinkos priemonių integravimu į organizacijos valdymą yra viena iš korupcijai atsparios aplinkos veiksmingumo sąlygų.

Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymu (2022) įtvirtinta prievolė viešojo administravimo institucijų veiklos skaidrumui užtikrinti, diegti korupcijai atsparią aplinką, identifikuoti, vertinti ir kurti šių organizacijų vertybes bei užtikrinti atitinkamą jų laikymąsi. Šis kontekstas išryškina antikorpucinio potencialo, kaip galimo institucionalizuoto proceso, apimančio vertybių ir elgsenos normų formavimą ir diegimą. *Antikorpucinė aplinka* plačiąja prasme suvokiama kaip korupcijai nepakanti aplinka, kuriama pasitelkiant korupcijos prevencijos priemones, tokias kaip tarnautojų ir darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas; korupcijos pasireiškimo organizacijos veiklos procesuose tikimybės nustatymas; tarnautojų ir darbuotojų antikorpucinis švietimas; organizacijos elgesio kodekso vaidmuo ir dar daug kitų priemonių. Kalesnyko (2020) teigimu, tai reguliavimu pagrįsta antikorpucinė aplinka, kurioje nuolat veikia kompleksinis proaktyvių ir reaktyvių priemonių rinkinys, skirtas užtikrinti atsparumą korupcijai, mažinant jos paplitimo organizacijoje mastą. Autoriaus manymu, aukščiau išsakytą apibrėžimą reiktų papildyti, kad minėtų priemonių tinkamą veikimą turi užtikrinti ne tik organizacijos vadovai, tačiau ir darbuotojai. Tai akcentuoja ir specialiųjų tyrimų tarnyba (2017), kuri teigia, kad kuriant įstaigoje antikorpucinę aplinką, labai svarbus ne tik šių sritį reguliuojančių teisės aktų žinojimas, darbuotojų mokymas, švietimas ir informavimas, korupcijos rizikos valdymas, bet ir viešojo sektoriaus subjektų vadovų supratingumas, sąmoningumas, antikorpucinių iniciatyvų palaikymas. Korupcijos mažinimas ir rimtas įstaigos vadovų požiūris į antikorpucinės aplinkos kūrimą didina išorinės ir vidinės aplinkos veikėjų pasitikėjimą organizacija, o nuo to priklauso ir geri veiklos rezultatai. Galima teigti, kad nagrinėjamame kontekste svarbiais tampa organizacijos etikos klimato ir vadovų vaidmens, kuriančių organizacijos antikorpucinę aplinką/kultūrą, klausimai ir naudojamos priemonės.

2022 metų LR korupcijos prevencijos įstatymo redakcijoje yra naudojama sąvoka „korupcijai atspari aplinka“, kuri nėra apibrėžta, tačiau daugumoje atvejų pakeitė LR specialiųjų tyrimų tarnybos naudotą sąvoką „antikorpucinė aplinka“. Toliau tekste autorius savo suformuluotoms interpretacijoms ir išvadoms pateikti dažniau naudodamas sąvoką „korupcijai atspari aplinka“.

Korupcijai atsparios aplinkos priemonių integravimas į žmogiškųjų išteklių valdymą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – šiuolaikinė personalo valdymo koncepcija. Moksliniai šaltiniai įvardina dvi žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijas: tradicinę (personalo valdymo) ir šiuolaikinę (žmogiškųjų išteklių valdymo). Personalo valdymas - tai praktinis darbas su žmonėmis (jų priėmimas, apmokymas, atlyginimas, saugios darbo aplinkos užtikrinimas). Suformuotas ir naujas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą: keitėsi jo samprata, plėtėsi funkcijos ir pobūdis, kai skiriama vis daugiau dėmesio švietimui, motyvacijai, planavimui, vertinimui ir pan.

Plačiąja prasme žmogiškųjų išteklių valdymas – tai sprendimai ir veiksmai, apimantys santykių su darbuotojais valdymą organizacijos viduje, nutaikyti į organizacinę efektyvumą, strateginį žmogiškojo kapitalo valdymą, žinių valdymą, atlygio valdymą, darbuotojų santykius, įmonės socialinę atsakomybę, organizacijos vystymą. Šiandien žmogiškųjų išteklių valdymas apima ne tik tradicinių personalo valdymo veiklų administravimą, bet yra svarbi organizacijos strateginio planavimo bei valdymo dalis.

Kaip ir kiekvienoje viešojo administravimo įstaigoje, taip ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje<sup>2</sup> diegiamos antikorupcinės aplinkos priemonės, tačiau korupcijos lygis mažėja lėtai. Akcentuotina, kad nuo administracijos vadovų požiūrio į antikorupcinės aplinkos kūrimo svarbą institucijoje priklauso šios priemonės diegimo sėkmė ir nešama nauda organizacijai ir visuomenei. Kaip tai padaryti nenaudojant daug papildomų žmogiškųjų ir materialinių išteklių? Šią dilemą kiekviena viešojo administravimo institucija sprendžia savaip: kai kur sukurtas atskiras padalinys ar papildomas specialisto, atsakingo už antikorupcinės aplinkos kūrimą organizacijoje, etatas, kitur tiesiog pavesta (primesta) papildomai esantiems darbuotojams prie jau esamų pareiginių instrukcijų. Tuomet čia ir kyla klausimas: kaip korupcijos prevencijos priemonės, sudarančias antikorupcinės aplinkos kūrimo pagrindą, integruoti į savivaldybės administracijos valdymo procesus? O kokios korupcijos prevencijos priemonės sudaro korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje pagrindą, kiekviena institucija sprendžia pati, siekdama integruoti šias priemones į valdymo procesus, o tai gali būti ir žmogiškųjų išteklių valdymas.

Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“, tikėtina, kad ši sąvoka tinka ir antikorupcinės aplinkos apibrėžimui. Sąvoka „valdymas“ gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. Klasikinio valdymo teoretikai valdymą apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę“, todėl ir šiame darbe pateiktame teoriniame antikorupcinės aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, modelyje, bus pabandyta išsiaiškinti, kiek antikorupcinė aplinka dera su žmogiškųjų išteklių valdymu.

### **Tyrimo naujumas.**

Kaip jau buvo minėta, korupcijos prevencijos įstatyme (2022) nustatyta pareiga viešojo administravimo institucijoms vykdyti korupcijos prevenciją, tačiau pagal savo pobūdį korupcijos prevencijos sąvoka yra siauresnė už antikorupcinės aplinkos kūrimo sąvoką.

Korupcijos prevencijos tematiką nagrinėjo daugelis mokslininkų: Ackerman (2001) apie korupcijos prevencijos tikslą; Vaitiekus (2002) apie Lietuvos orientaciją į mišrų kovos su korupcija būdą; Gavelytė (2005) apie korupcijos stabdymą prevencinėmis priemonėmis; Čilinskas (2005) apie korupcijos prevencijos teisinių priemonių efektyvumą; Palidauskaitė (2006) apie požiūrį į korupcijos prevenciją ir kt. Taip pat mokslininkų gausiai nagrinėta teorinė antikorupcijos prieiga: Buinickienė (2017); Stasiukevičiūtė, Vonžodaitė (2012); Gavelytė (2005); Palidauskaitė, Raudonienė (2004), kaip ir atskiros antikorupcinės aplinkos kūrimo priemonės: antikorupcinių komisijų veikla (Cochrane, 2020); pranešimai apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas (Okafor ir kt., 2020), tačiau antikorupcinės aplinkos, kaip sistemos, tematika Lietuvos mokslininkų nagrinėta nebuvo, kaip ir antikorupcinės aplinkos apibrėžimų nėra pateikta.

Į šiame magistro darbe keliamą problemą autorius pabandė pažvelgti kitu aspektu: išanalizuoti galimas korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje sąsajas ir vadovaujantis šių iš pirmo žvilgsnio skirtingų organizacijos elementų (procesų), teorinėmis priegomis sukurti teorinį, korupcijai atsparios aplinkos priemonių (procesų) integruotų į žmogiškųjų

---

<sup>2</sup> Šiame baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas Radviliškio rajono savivaldybės atvejis.

išteklių valdymo procesus, modelį. Manytina, kad šių procesų integravimas standartizuotų ir palengvintų korupcijai atsparios aplinkos kūrimą viešojo sektoriaus organizacijose, o ypač savivaldybių administracijose. Naudojant klasikinius tyrimo metodus bus išanalizuoti gauti duomenys ir patvirtintas tokio modelio galimas praktinis pritaikymas.

**Baigiamojo darbo temos sklaida.** Baigiamojo darbo tema ir įžvalgos pristatytos 2021-05-13 konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“. Pranešimo tema – „*Antikorupcinės aplinkos kūrimas savivaldybės administracijoje*“. Dalyvio pažymėjimas Nr. MVG-VUŠA-2021-377 (priedas Nr.4), ir 2022-05-11 konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“. Pranešimo tema – „*Korupcijai atsparios aplinkos integravimas į savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymą*“. Dalyvio pažymėjimas Nr. MVG-VUŠA-2022-508 (priedas Nr.5). Paminėtas pranešimas pripažintas geriausiu Vilniaus universiteto studentų mokslinių darbų konkurse „SKAIDRUMO VIZIJA LIETUVAI“, pažymėjimas Nr. MVG-VUŠA-2022-462 (priedas Nr.6).

## **Problema**

### ***Problemos esmė ir kontekstas***

Korupcijai atsparios aplinkos kūrimas viešojo sektoriaus organizacijose (savivaldos administracijose), kaip valstybės antikorupcinės politikos įgyvendinimo dalis, atrodo suprantamas dalykas, bet tokios aplinkos kūrimo praktinis įgyvendinimas stringa. STT (2017) yra sukūrusi ir paviešiusi antikorupcinės aplinkos viešajam sektoriui kūrimo ir įgyvendinimo vadovą, tačiau kaip tai įgyvendinti praktiškai, palikta spęsti pačiai organizacijai. Šio magistro baigiamojo darbo teorinėje ir empirinėje dalyse nagrinėjama ir ieškoma būdų, kaip tai palengvinti.

Galima teigti, kad problema turi tiek *teorinį*, tiek ir *praktinį* aspektą: *teorinis* – nebuvo nagrinėtos korupcijai atsparios aplinkos ir kitų organizacijos veiklos procesų galimos sąsajos, o tai apsunkina galimą tolesnę procesų integracijos teorinę analizę; *praktinis* – pateikus teorinį modelį, galimai būtų palengvintas korupcijai atsparios aplinkos kūrimas savivaldybės administracijoje.

Priklausomai nuo to, kaip gerai veiks korupcijai atsparios aplinkos priemonės, organizacijoje bus sumažinta korupcijos apraiškų, gerės suteikiamų paslaugų kokybė gyventojams ir tuo pačiu didės pasitikėjimas valdžios institucijomis.

### ***Problemos aktualumas.***

Sisteminio požiūrio į organizacijos procesus trūkumas, tikėtina, sąlygoja korupcijai neatsparią aplinką viešajame sektoriuje, kurio veikla neatsiejama su moralinėmis vertybėmis grindžiamu valdymo modeliu, kai į organizaciniais procesais ir procedūromis suformuotą valdymą integruojami vertybėmis grįsti antikorupcinės aplinkos veiksniai. Antikorupcinės / korupcijai atsparios aplinkos kūrimas neatskiriamas nuo organizacijos valdymo procesų. Tokia integracija sąlygoja korupcijos apraiškų mažinimą, o rimtas įstaigos vadovų požiūris į antikorupcinės aplinkos kūrimą didina išorinės ir vidinės aplinkos veikėjų pasitikėjimą organizacija, viešuoju sektoriumi arba apskritai valdžia.

Baigiamojo darbo tyrimo problema formuluojama klausimais:

1. Kokios yra antikorupcinės aplinkos kūrimo patirtys užsienyje ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose?
2. Kokie elementai sudaro korupcijai atsparios aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, teorinį modelį?

**Tyrimo objektas** – Korupcijai atspari aplinka žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.

**Tyrimo tikslas:** Išnagrinėjus teorinį antikorupcinės aplinkos konceptą išskirti antikorupcinės aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo elementų sąsajas, sudaryti integruotą modelį ir nustatyti tokio modelio galimą taikymą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

*Aiškumo dėlei būtina akcentuoti, kad savivaldybė, kaip viešojo administravimo organizacija, veikia valdoma dviem lygmenimis – politiniu ir administraciniu. Šiame magistro darbe bus nagrinėjamas tik administracinis lygmuo.*

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti korupcijai atsparios aplinkos priemonės, procesus ir struktūras viešojo sektoriaus organizacijos valdyme.
2. Išanalizuoti korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sąsajas, taikymo veiksnius ir sudaryti teorinį modelį.
3. Nustatyti korupcijai atsparios aplinkos priemonių raišką Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje ir identifikuoti sąsajas su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais
4. Išanalizuoti korupcijai atsparios aplinkos integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą teorinio modelio galimą praktinį taikymą bei tobulinimo galimybes.

#### **Ginamieji teiginiai:**

1. Antikorupcinės aplinkos priemonių integravimas į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus – neatsiejama korupcijai atsparios aplinkos kūrimo prielaida viešojo sektoriaus organizacijose.
2. Antikorupcinės aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, kūrimą skatina antikorupcinės politikos Lietuvoje įgyvendinimo kaita, o riboja fragmentuotas požiūris į antikorupcinės aplinkos kūrimo naudą bei įgūdžių stoka.

**Tyrimo metodai.** Magistro darbą sudaro tyrimo objekto *teorinis pagrindimas* ir *empirinis tyrimas*, kurių pagrindu numatoma parengti korupcijai atsparios aplinkos priemonių, integruotų į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, teorinį modelį, suformuluoti išvadas bei rekomendacijas.

*Teorinis pagrindimas* atliekamas taikant mokslinės (prioritetas – viešojo valdymo) literatūros analizę, sisteminimą ir apibendrinimą. Pradžioje apžvelgiama moksliniuose šaltiniuose pateikiama teorinė antikorupcinės aplinkos samprata: priemonės, procesai ir struktūros viešojo sektoriaus organizacijos valdyme. Toliau analizuojamos galimos korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos, į organizacijos valdymo procesus integruotos antikorupcinės aplinkos teorinio modelio atsiradimo galimybės.

*Empirinis tyrimas* atliekamas taikant kokybinio tyrimo strategiją. Tyrime taikomi *kokybinių duomenų rinkimo metodai*: dokumentų (teisės aktų) rinkimas ir kokybinis interviu; *duomenų analizės metodai*: dokumentų turinio analizė, antrinė statistinių duomenų ir interviu duomenų kokybinė analizė. Siekiant gauti įžvalgų ir šio darbo tikslų, atliekama informantų apklausa, taikanti iš dalies struktūruoto interviu metodą. Naudojamas tikslinės imties sudarymo būdas (kriterinė informantų atranka). Kokybinis tyrimas atliekamas laikantis tyrimo etikos reikalavimų.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas.** Empirinis tyrimas parodė, kad yra galimybė teikti realius, kartu ir inovatyvius pasiūlymus, kaip į savivaldybių administracijų valdymo procesus integruoti korupcijai atsparios aplinkos priemonės, ir kad už šią veiklą atsakingi darbuotojai matytų siūlomų veiksmų įgyvendinimo realijas, perspektyvas ir galimą naudą. Didinti visuomenės suvokimą, kad korupcijos prevencijos integravimas į savivaldybės, kaip organizacijos ir bendruomenės, kultūrą, yra realus ir įgyvendinamas.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Tyrimu identifikuotos Radviliškio rajono savivaldybės administracijos korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimo problemos ir galimi jų sprendimo būdai, kuriantys korupcijai atsparią aplinką organizacijoje. Numatoma baigiamojo darbo rezultatus pristatyti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos aukščiausios ir vidurinės grandies vadovams.

**Darbo struktūra.**

Santraukos lietuvių ir anglų kalbomis; turinys; įvadas; teorinė, metodologinė ir tiriamoji dalys; magistro darbo išvados; rekomendacijos; naudotos literatūros sąrašas; priedai.

Darbo apimtis – 76 puslapiai (neįskaitant priedų), juose 17 lentelių, 11 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 98 mokslinės literatūros šaltiniai ir 26 teisės aktai, kiti dokumentai bei internetiniai šaltiniai.

Pateikiami 7 priedai.

# 1. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS INTEGRAVIMO Į SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Antikorupcinės politikos įgyvendinimas kuriant korupcijai atsparią aplinką viešojo sektoriaus organizacijose

### 1.1.1. Antikorupcinė politika kuriant viešojo valdymo skaidrumą

Galima teigti, kad politikoje dalis problemų yra sprendžiamos viešai, kur jos greitai atsiduria politinio proceso dėmesio centre, kai tam skiriama daug politikų, visuomenės bei žiniasklaidos dėmesio, kuomet visiems norisi aiškaus problemos sprendimo ir greito rezultato. O kita dalis problemų yra nustumiamos į šalį, dažnai nepasiekia politinės darbotvarkės, nes jos neišsprendžiamos per trumpą laikotarpį, dažnai tam neužtenka vienos politikų kadencijos, todėl nėra populiaru spręsti tokių problemų, kadangi nėra galimybių pasigirti greitais rezultatais.

Kaip politinės problemos atsiranda visuomenės dėmesio centre ir kaip jos sprendžiamos, galima stebėti analizuojant politinio proceso elementus. Dažnai politinis procesas susideda iš problemos identifikavimo, darbotvarkės nustatymo, politikos formavimo, politikos legitimacijos, politikos įgyvendinimo ir jos vertinimo (Furman, Šerikova, 2007). Visų politinių procesų pradžią sukelia problema, o tai gali būti precedento neturintys atvejai arba seniai išsisknijusi problema visuomenėje, kurią identifikavus ir įtraukus į politinę darbotvarkę, galima pradėti imtis jos sprendimo.

Pradėdami antikorupcinės politikos formavimą, turime išsiaiškinti, kodėl ši politika yra tokia svarbi ir kaip ji pasireiškia? Korupcija daro stiprią įtaką neefektyviai šalies ekonomikai, mažina įplaukas į biudžetą, formuoja šešėlinę ekonomiką, todėl didėja mokesčiai ir mažėja atlyginimai. Pakankamai aiškiai korupcijos daroma įtaka įvardinta antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadove (STT, 2017), kur sakoma, kad „*dėl korupcijos gali būti pažeistos esminės žmogaus teisės į sveikatos apsaugą, nuosavybę, išsilavinimą ir pan. Korupcija padidina valstybių investicijų kainas, mažina jų biudžetus, didina skolas, menkina užsienio investicijų patrauklumą. Korupcija iškreipia rinkos mechanizmus ir sukuria nelygias sąlygas verslui plėtotis, didina kainas. Korupcija mažina įplaukas į biudžetą, kai kyšiais išsisukama nuo mokesčių, baudų, kitų privalomų mokėjimų, prastėja viešųjų paslaugų kokybė*“. Labai svarbu suvokti, kad korupcija paveikia visas viešojo gyvenimo sritis, todėl vykdyti antikorupcinę politiką ir kurti korupcijai nepalankią aplinką valstybėms visame pasaulyje tapo tikru iššūkiu. Tai patvirtina ir Shah (2006), kuri pateikia tiesioginę priklausomybę tarp korupcijos paplitimo ir valdymo kokybės (žr. 1.1.1.1. lent.), akivaizdu, kad šalyse, kuriose didelis korupcijos paplitimas, yra prasta valdymo kokybė, ir atvirkščiai.

Pateikta priklausomybė rodo, kad korupcija yra bene svarbiausia nesėkmingo valdymo priežastis, nes, kuo didesnis korupcijos išplitimas, tuo mažiau antikorupcinėje strategijoje (politikoje) naudojamos priemonės, tiksliai nukreiptos į korumpuotą elgesį, ir tuo daugiau koncentruojamasi į prioritetinius valdymo aspektus.

Cochrane (2018) teigimu, ypač sunkus yra antikorupcinės politikos ribų nustatymas, nes visuotinai priimto apibrėžimo, kokie veiksmai yra korumpuoti, nėra. Manytina, jog tokia problema galėtų įsivyrėti silpnoje institucinėje aplinkoje, kur pačios politikos formuotojai, tikėtina, yra korumpuoti. Pagrindinė problema yra ta, kad kovai su korupcija strategijos yra priimamos ir įgyvendinamos bendradarbiaujant su taip vadinamais plėšrūnais (politikos rykliais), kurie, tikėtina, ir kontroliuoja šalies vyriausybę, o dažnu atveju ir kuriamas kovos su korupcija priemonės (Mungiu-Pippidi, 2006). Kaip teigia Brown ir Heinrich (2017), kova su korupcija neabejotinai yra viena sunkiausių politinių problemų šalių vyriausybėms ir pilietinei visuomenei visame pasaulyje.

**Veiksminga kovos su korupcija politika nurodo reformų eiliškumą, pagrįstą platesnės institucinės aplinkos pripažinimu kiekvienoje šalyje**

Korupcijos išplitimas	Valdymo kokybė	Antikorupcinių priemonių prioritetai
Didelis	Prasta	Isteigti teisės principai, institucijų atskaitomybės stiprinimas, įsteigtos piliečių teisės, ribojamas valdžios kišimasis, ekonominės politikos reformų įgyvendinimas
Vidutinis	Teisinga	Ekonominės politikos ir viešosios vadybos decentralizacija ir reforma; ir atskaitomybės už rezultatus įvedimas
Nežymus	Gera	Antikorupcinių įstaigų įkūrimas; finansinės atskaitomybės stiprinimas; viešojo ir oficialaus sąmoningumo kėlimas; antikyšininkavimo garantijos, aukšto profilio baudžiamoji atsakomybė

**Šaltinis:** Shah, 2006, p. 14.

Bolly ir Gillanders (2018) teigimu, antikorupcinė politika – tai visuma priemonių ir įrankių kovoje su korupcija, taip pat antikorupcinę politiką apibrėžia kaip visuomenės pareigūnų nustatytą kovos su korupcija būdą, netaikomą jiems patiems, t.y. valdžioje esantys politikai leidžia įstatymus, kurdami sankcijas už korumpuotą veiklą, tačiau dažniausiai tos sankcijos kažkodėl netaikomos patiems įstatymų leidėjams. Beasley (2015) teigimu, antikorupcinės politikos formavimą galima įvardinti kaip ciklišką procesą, reikalaujantį bendrų pastangų, turint tikslą sustiprinti pajėgumus kovoje su korupcija, taip pat kompetencijų priskyrimą bei demokratinį valdymą. Taigi antikorupcinė politika nėra baigtinė politika, kai sustojama pasiekus norimą rezultatą, tokia politika yra tęstinė, ne tik siekiant užsibrėžtų rezultatų, bet ir palaikant prevenciją, siekiant išlaikyti jau pasiektus rezultatus.

EBPO (EOCD, 2003) nurodo keturias pagrindines antikorupcinės politikos funkcijas:

1. Prevencija galimų represijų iš valdžios institucijų požiūriu - vyriausybės operacijų skaidrumo didinimas, pvz., imantis priemonių palengvinti prieigą prie informacijos apie vyriausybės ir jos institucijų veiklą.
2. Prevencija kurstymo požiūriu – veiksmų, kuriais viešieji ar privatūs asmenys gali būti privesti prie kyšininkavimo, logikos keitimas. Pvz., interesų konfliktų valdymas valstybės tarnyboje padeda sąžiningai priimti sprendimus.
3. Aptikimas/identifikavimas – įvairių korupcijos prevenciją vykdančių veikėjų, kurie atlieka galimų korupcijos atvejų nustatymą, vaidmens nustatymas ir palaikymas (pvz., mokesčių inspektoriai, auditoriai).
4. Represijos – nusikaltimų, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusių su korupcija, ir vyriausybės mechanizmų, skirtų jiems iširti ir nubausti, nustatymas.

2015 metais EBPO (EOCD, 2015) iniciatyva buvo parengta tarpvalstybinė viešojo sektoriaus korupcijos prevencijos ataskaita, kurioje analizuojamos Rytų Europos ir Centrinės Azijos šalyse taikomos veiksmingos bei sėkmingos prevencinės priemonės. Ataskaitoje rekomenduojama pasinaudoti turima gerąja praktika formuojant šalies antikorupcinę politiką. Minėtoje ataskaitoje apžvelgtų prevencijos priemonių spektras labai platus ir susideda iš sričių, kurių pačių sandara taip pat iš daugybės elementų ir galimų metodų. Todėl prevencijos priemonės sugrupuotos į 16 grupių:

1. Korupcijos tyrimų rezultatų naudojimas formuojant politiką;
2. Korupcijos rizikos vertinimas teisės aktuose;
3. Korupcijos rizikos valstybės institucijose ir rizikos sektoriuose vertinimas;
4. Kovos su korupcija ir sąžiningumo planų rengimas valstybės institucijose;
5. Antikorupcinių priemonių įgyvendinimo matavimas, vertinimas ir stebėjimas;



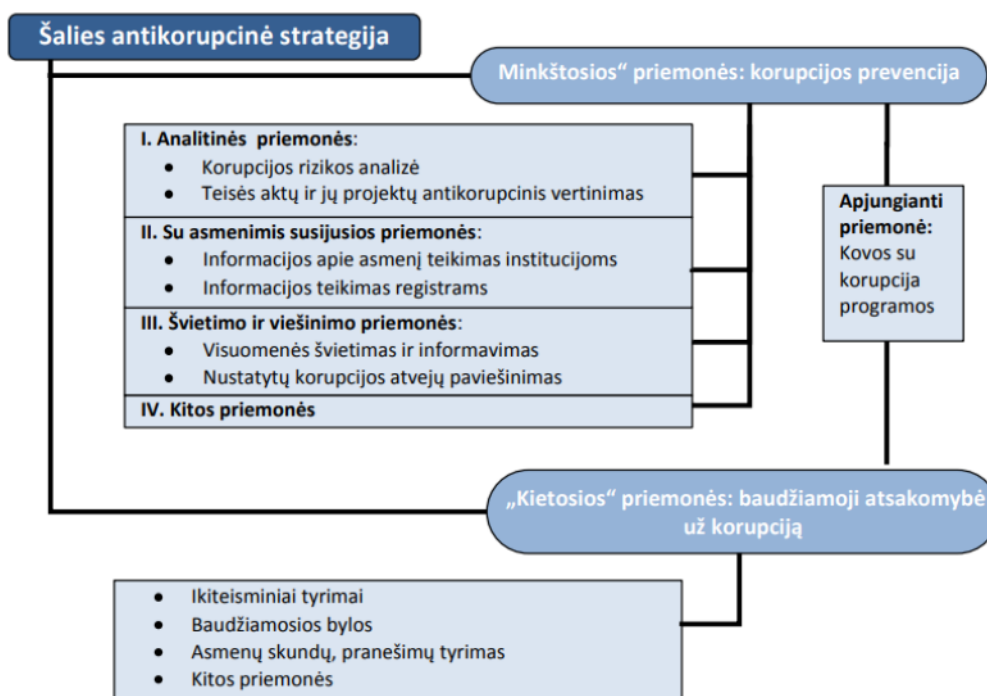
6. Pilietinės visuomenės įtraukimas į kovą su korupcija;
7. Valstybės pareigūnų mokymas apie antikorupciją ir etiką;
8. Visuomenės informuotumo apie korupciją didinimas;
9. Interesų konfliktų prevencija ir valdymas;
10. Administracinių įstaigų vaidmens skatinimas užkertant kelią korupcijai jų gretose;
11. Kovos su korupcija pastangų koordinavimas;
12. Korupcijos prevencija valdant viešuosius finansus;
13. Valstybės audito institucijų vaidmens korupcijos prevencijos srityje puoselėjimas;
14. Viešųjų paslaugų gerinimas;
15. Prieigos prie informacijos, kaip korupcijos prevencijos priemonės, skatinimas;
16. Pranešimas apie korupciją – informatorių apsauga ir apdovanojimas.

Pasak Villeneuve ir kt. (2020), taikomos antikorupcinės politikos priemonės tipą lemia korupcijos pobūdis ir politikos funkcija. Politikai, kuria siekiama užkirsti kelią korupcijai, dažniausiai yra pasitelkiamos organizacinės priemonės, kai tiesiogiai pasitelkiamos vyriausybės įstaigos ir mechanizmai; procedūrinės organizacinės priemonės; finansinio įgyvendinimo priemonės; informacijos sklaidos priemonės. Jei politikos funkcija yra aptikti korupciją, dažniausiai naudojamos organizacinės priemonės pasitelkiant netiesiogines valdžios organizacijas; informacijos bei žinių rinkimo priemonės. Kai politika siekiama slopinti/panaikinti korupciją, dažniausiai naudojamos autoritetingos įgyvendinimo priemonės (korupcijos prevencijos planai). Jancsics (2019) ir Lange (2008) teigimu, antikorupcinės politikos funkcija ir politikos priemonės tipas padeda nustatyti politiką įgyvendinančios institucijos tipą ir veiklos lauką. Organizaciniai, autoritetingi ir finansiniai įgyvendinimo įrankiai daugiausiai yra susieti su procesais iš viršaus į apačią perduodant administraciniais kanalais, nes juos inicijuoja ir įgyvendina vyriausybės agentūros ar kiti formalūs veikėjai (pvz., verslo vadovai). Informacija pagrįstos priemonės labiau siejamos su mechanizmais „iš apačios į viršų“, nes išnaudoja neformalius socialinius/kultūrinius perdavimo kanalus, o juos įgyvendina veikėjai, nepriklausantys formalioms institucijoms (pvz., asmenys, pilietinės visuomenės nariai ir kt.).

Korupcijos prevencijos įstatymo poveikio vertinimo galutinėje ataskaitoje (2011) pateikiamas Lietuvos antikorupcinės politikos modelis (1.1.1.1. pav.), kuriame šalies antikorupcinė strategija susideda iš dviejų pagrindinių priemonių, skirtų kovai su korupcijos reiškiniu: korupcijos prevencija („minkštosios“ priemonės) ir baudžiamoji atsakomybė („kietosios“ priemonės).

„*Minkštosios*“ priemonės – tai korupcijos reiškinio analitika; rizikos analizės; antikorupcinis teisės aktų ir jų projektų vertinimas; informacijos teikimas ir švietimo bei viešinimo priemonės, kurios pasitelkiamos vykdant korupcijos prevenciją.

Lotynų kalbos žodis „preventio“ (liet. – prevencija) reiškia „išankstinis kelio užkirtimas, užbėgimas už akių, ypač teisės normų pažeidimui“ (Kinderys, 2008), Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo (2021) (toliau – KPI) 2 straipsnio 4 dalyje pateiktas „korupcijos prevencijos“ apibrėžimas – *sisteminga veikla, kuria siekiama didinti viešojo ir privataus sektorių subjektų atsparumą korupcijai ir kuri apima korupcijos rizikos veiksnių nustatymą, įvertinimą, šalinimą ir (ar) mažinimą, sudarant bei įgyvendinant korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą. Šis įstatymas nustato pagrindinius korupcijos prevencijos ir nacionalinio saugumo stiprinimo mažinant korupcijos keliamas grėsmes principus, tikslus ir uždavinius viešajame ir privačiame sektoriuose, korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones ir jų teisinius pagrindus, korupcijos prevencijos subjektus bei jų teises ir pareigas korupcijos prevencijos srityje.*



1.1.1.1. pav. Lietuvos antikorupcinės politikos modelis  
 Šaltinis: Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai, 2011.

Neabejotinai galima teigti, kad korupcijos prevencija – viena svarbiausių vykdomos antikorupcinės politikos veiklos kryptių. Todėl korupcijos prevenciją, kaip mokslinio tyrimo objektą, nagrinėjo daugelis mokslininkų. Ackerman (2001) teigimu, korupcijos prevencija padės pagerinti bendrą valstybės veiklos efektyvumą, sąžiningumą ir teisėtumą, bet ne išnaikinti korupciją. Nėra tikslinga siekti visiško korupcijos išnaikinimo, tačiau siektina, kad būtų imtasi priemonių jos mastui apriboti ir sukeliamai žalai mažinti. Vaitiekaus (2002) manymu, Lietuva taiko korupcijos prevencijos bei „gydymo“ nuo korupcijos teisinius mechanizmus bei metodus, o tai galima pavadinti „mišriu kovos su korupcija būdu“. Gavelytė (2005) antrina, kad tikintis sumažinti nusikaltimų lygį, pagerinti šalies ekonomikos vystymąsi ir užtikrinti gyventojų pajamų augimą, būtina stabdyti korupciją prevencinėmis priemonėmis. Savo ruožtu Čilinskas (2005) tvirtina, kad valstybei teks susitaikyti su augančia korupcija, jei korupcijos prevencijos teisinės priemonės yra neefektyvios. Palidauskaitė ir Raudonienė (2004) korupcijos prevenciją vertina asmeniniu, instituciniu ir sisteminiu požiūriais. Asmeninis požiūris siūlo izoliuoti netinkamai besielgiančius asmenis. Institucinis reikalauja šalinti esamus organizacijų ir įstatymų trūkumus bei netobulumus. Kaip sudėtingą socialinį reiškinį, atsirandantį dėl daugelio sąveikų, korupciją vertina sisteminis požiūris.

„Kietosios“ priemonės įvardinamos kaip vedančios prie baudžiamosios atsakomybės už korupciją – ikiteisminiai tyrimai; baudžiamosios bylos už nusižengimus prieš korupciją ir kt. „Kietosios“ priemonės šiame baigiamajame darbe nebus plačiau nagrinėjamos.

Kovos su korupcija programos, privalomos viešose institucijose, jungia šias dvi priemones, taip vykdant prevenciją kovoje su korupcijos reiškiniu.

Galima teigti, kad neužtenka vien turėti antikorupcinės politikos modelį, nes tik tinkamai institucionalizuota antikorupcinė politika bus sėkmingai įgyvendinama instituciniu lygmeniu ir atneš naudos bei konkrečių teigiamų rezultatų, antikorupcinės politikos institucionalizavimą atspindi kiekvienos viešosios institucijos kovos su korupcija programa.

STT (2017) parengtoje korupcijos prevencijos programų ir planų rengimo mokymosi programoje įvardijama, kad korupcijos prevencijos aplinkos institucionalizacija – legitimacijos procesas, kurio

metu korupcijos prevencijos praktika viešosios organizacijos sprendimu formaliai tampa proceso dalimi. Procesas – tai taisyklės, procedūros ir veiklos, kuriomis legitimuojama korupcijos prevencija, nustatoma aiški pozicija organizacijoje ir visuomenėje.

Reziumuojant teigtina, kad būtina tik tikslinga, griežta ir konstruktyvi antikorupcinė politika kovai su korupcijos reiškiniu. Siekiant užkirsti kelią korupcijai, svarbu ne tik įgyvendinti Europos Sąjungos lygmenio direktyvas, bet ir vystyti antikorupcinę politiką šalies lygiu, siekiant sukurti stabilią, tvirtą įstatyminę bazę, nacionalinę antikorupcinę strategiją ir šalies antikorupcinės politikos modelį.

Šiame skyriuje apžvelgta antikorupcinė politika vykdoma nacionaliniu lygmeniu, tačiau būtų tikslinga panagrinėti antikorupcinės politikos įgyvendinimo priemonės, persikeliančias į institucinį lygmenį.

### 1.1.2. Korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje teorinės įžvalgos

Pradedant nagrinėti korupcijai atsparią aplinką, kaip reiškinių, būtina išsiaiškinti „atsparumo“, kaip atskiro koncepto, svarbą nagrinėjamos temos kontekste. Liukinevičienės ir Blažienės (2022) teigimu, organizacijos atsparumo nepavyks pasiekti paprastais administravimo procesais, tam prireiks galimų rizikų, krizių, pokyčių valdymo procesų su nuolatiniu išorinių ir vidinių veiksnių stebėjimu ir analize, derinant taikytinas priemones ir turimas kompetencijas konkrečios organizacijos atsparumo didinimui. Baigiamojo darbo autoriaus manymu, organizacijoje veikianti korupcijai atspari aplinka neabejotinai sąlygoja ir bendrą organizacijos atsparumą.

Bendrai korupcijai atsparios aplinkos kūrimui naudojamos priemonės galima padalinti į dvi dalis: „*kietosios*“ (teisės aktuose apibrėžtos) ir „*minkštosios*“, kuriomis siekiama diegti gero valdymo principus, ugdyti sąmoningumą (etikos kodeksai, mokymai, diskusijos, vadovų pavyzdys ir pan.). Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai korupcijos kontrolės priemonių, kurias galima taikyti ir atskiroje organizacijoje: *antikorupcinės veiklos sistemos, politinės priemonės, sprendimų priėmimo skaidrumas, elektroninės valdžios galimybės, viešumas, pilietinė visuomenė, kodeksai, tarptautinis bendradarbiavimas* ir kt. Klitgaard ir kt. (2005) teigimu, vien teisės aktų ir totalios kontrolės nepakanka, kai nėra *antikorupcinės veiklos sistemos*, kuri tai įgyvendintų. Moralinis pabudimas įmanomas, tačiau retai kada jis įvyksta mūsų valstybės tarnautojų dėka. Net jeigu nėra galimybės edukuoti (ne) korumpuotų pareigūnų ir piliečių, galima paveikti motyvų konkurenciją, keisti paskatų sistemą, didinti ir suderinti pozityviąją ir negatyviąją atskaitomybę, kitaip tariant, galima atitaisyti antikorupcinės veiklos sistemos trūkumus, kurie leidžia korupcijai reikštis. Galima rekomenduoti tokius žingsnius didinant korupcijai atsparią aplinką: 1) diagnozuoti korupcijos rūšis ir mastą; 2) parengti antikorupcinės veiklos sistemoms skirtą strategiją; 3) pateikti galimų sprendimų alternatyvas bei jų poveikį įgyvendinant antikorupcinės veiklos strategiją (Klitgaard, 2005).

Vaitiekus (2002) teigia, kad pasaulinėje praktikoje jau yra nusistovėję trys pagrindinės antikorupcinės veiklos sistemos, kaip korupcijai atsparios aplinkos, elementai. Ir tik dėl visų elementų darnios sąveikos įmanoma sumažinti korupciją iki lygmens, netrukdančio organizacijos (šalies) socialinei ir ekonominei raidai:

1) Korupcijos prevencijos priemonių diegimas, taip užkertant kelią korupcijos atsiradimui ir plėtrai, teisės aktų, valstybės valdžios institucijų veiksmų, procedūrų, kitų sričių spragų šalinimas, siekiant išvengti korupcijos sąlygų atsiradimo.

Palidaukaitės ir Didžiulienės (2002) įsitikinimu, universaliausia prevencinė priemonė korupcijai, netinkamam, neetiškam valstybės tarnautojų ir politikų elgesiui apriboti yra profesinės etikos standartų laikymasis. Etikos svarba viešajame administravime akivaizdi kaip eiliniams piliečiams,

taip ir valstybės tarnautojams, politikams, žiniasklaidai. Etiškas elgesys – tai mintys, įsipareigojimai ir sprendimai veikti tam tikru būdu. Toks elgesys turėtų tapti gyvenimo norma. Valstybės tarnautojas, įsisąmoninęs etikos svarbą, etiško elgesio ir sprendimų vidinį naudingumą, jaus pareigą elgtis tinkamai, kaip to reikalauja profesinės etikos standartai (Palidaukaitė, Didžiulienė, 2002).

2) Baudžiamojo persekiojimo už korupcines veikas neišvengiamumas (ikiteisminis tyrimas, teisminis nagrinėjimas, kuris užbaigiamas atitinkamu teismo nuosprendžiu).

3) Antikorupcinis valstybės tarnautojų ir visuomenės švietimas. Antikorupcinio švietimo tikslas yra supažindinti su korupcijos keliamu pavojumi, skatinant nesitaikstyti su korupcija ir aktyviai su ja kovoti (Vaitiekus, 2002). Justickio (2001) nuomone, didžiausią įtaką korupcijos augimui darantis veiksnys yra visuomenės tolerancija korupcijai, todėl antikorupcinis švietimas yra labai svarbus elementas. Korupcijos smerkimas, kaip ir nusistatymas prieš ją – tai dirva, kurioje prigyja korupcijos kontrolės priemonės.

Diegiant korupcijai atsparią aplinką labai svarbu pasiekti sąmoningo, principingo, atsakingo ir pilietiškai mažtančio valstybės tarnautojo pozicijos ugdymo. Teigiama, kad kertinės demokratinės vertybės, kurios gali užkirsti kelią valstybės tarnautojų korumpuotai veikai, yra atsakomybė ir atskaitomybė (Palidaukaitė, 2005).

Visuotinai žinoma, kad politinė korupcija egzistuoja ne tik nacionaliniu bet ir savivaldos lygmeniu, todėl prevencijai bei kovai su ja būtina taikyti ir *politines priemones*. Nepakantumas politinei korupcijai, suvokiant ir pripažįstant šios korupcijos žalą visuomenei, turėtų būti vienas iš politiko veiklos prioritetų. Svarbu, kad tokie prioritetai atsirastų politinių partijų tiek nacionalinėse, tiek ir savivaldos programose, etikos kodeksuose, kituose dokumentuose, kurie tarnauja ginant viešąjį interesą. Minėtų dokumentų atsiradimas padėtų diegiant politikų savikontrolės mechanizmą, užkirstų kelią pažeidimams dėl viešųjų ir privačių interesų derinimo, lobizmo, elgesio etikos ir kitų veiklų, galinčių tiesiogiai įtakoti politinę korupciją.

Sartori (2001) teigimu, susidaro įspūdis, kad kyšiai kartais skatina savivaldos pareigūnus dirbti efektyviau, todėl svarstytinas siūlymas atskirais atvejais kyšius paversti teisėtomis paskatinamosiomis mokėjimų sistemomis. Juk kai kur „arbatpinigiai“ pareigūnams laikomi priimtinais, tuomet kodėl jų neįteisintus reikalaujant viešinti.

Dar vieną korupcijai atsparios aplinkos kūrimo įrankį siūlo Justickis (2001), tai sprendimų permatomumas. Čia svarbūs du kontekstai: *vidinis permatomumas*: kai reikalaujama kruopščiai vykdyti patikrinimus ir užtikrinti svarbiausių sprendimų kolektyvinį priėmimą. Tokiu būdu būtų eliminuota galimybė valdininkui priimti vienašališkus sprendimus; *išorinis permatomumas* arba išorinė kontrolė: kai įtvirtinama valdininko pareiga atsakyti į piliečių arba jų atstovų klausimus, teikti periodines veiklos ataskaitas.

Kaip svarbų korupcijos pažabojimo metodą Stračinskienė (2005) siūlo įtvirtinti *piliečių dalyvavimą* priimant sprendimus savivaldybės lygmeniu. Tuo tarpu Čilinskas (2005) siūlo piliečiams kontroliuoti valdininkų elgesį bei profesinės etikos normų laikymąsi. Tokių normų laikymąsi iš dalies užtikrintų valdininko sprendimų depersonalizavimas. Sprendimai turėtų visiškai nepriklausyti nuo valdininko asmenybės. Tai galima įvardinti kaip asmenybės neutralizavimą priimant sprendimus. Justickis (2001) pateikia galimus metodus, skirtus sustiprinti valdininko pasipriešinimą depersonalizuojantiems motyvams: a) karjeros galimybė skatina galingą depersonalizacijos motyvą; b) profesinė ideologija, profesiniai idealai ir su jais susijęs savęs vertinimas taip pat skatina depersonalizaciją; c) baudžiamieji įstatymai, taikytini už pareigybinius nusikaltimus – bene stipriausias motyvas įveikti pagundą.

Paskutiniu metu savivaldai perduodama vis daugiau funkcijų, pvz., policijos, gamtosaugos ir kt., todėl vis aktualesniu tampa klausimas apie valstybės funkcijų privatizavimą. Tai galėtų tapti viena

veiksmingiausių korupcijos kontrolės priemonių, kitaip sakant, pačių korupcijos ištakų, tokių kaip galimybė spręsti, skirti, dalinti, ribojimas arba panaikinimas. Valdžios funkcijų ir galių, ypač ekonomikoje, ribojimas ir mažinimas, iš dalies privatizuojant ar perduodant į privačias rankas, mažintų biurokratiją ir korupciją. Deja, bet akivaizdu, kad visa valstybinių įmonių sistema palanki plėtotis korupcijai. Valdžios įgaliojimų mažinimas ir valstybės funkcijų privatizavimas, tikėtina, taptų tuo paprastu ir naudingu receptu, padėsiančiu naikinti korupciją.

Dar viena korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje priemone tapo *elektroninės valdžios* galimybės. Elektroninės valdžios įgyvendinimo tiksluose nebuvo akcento korupcijos prevencijai, tačiau diegiant visumą korupcijos prevencijos priemonių neabejotinai tam pasitarnautų, teigia Steponavičienė (2005). Nuo elektroninėje valdžioje diegiamos paslaugos specifikos ir lygio priklausytų ir korupcijos prevencijos efektyvumas: bet kokią teikiamą paslaugą perkėlus į elektroninės valdžios erdvę, bent pirmuoju lygiu, suteikiama galimybė informaciją pasiekti dideliame skaičiui vartotojų (piliečių), o aukščiausiu lygiu įdiegta paslauga susiaurina arba iš viso panaikina valdininko subjektyvaus sprendimo galimybę. Siekiant, kad prielaidos korupcijai mažėtų, būtina kuo daugiau jautrių korupcijai viešųjų paslaugų automatizuoti, keisti pačių viešųjų paslaugų administravimą (gali būti, kad kai kuriais atvejais ir teisinį reglamentavimą).

Norisi paminėti svarbų antikorpucinės aplinkos prasme savivaldybės dokumentą – tarnautojo elgesio taisykles (kodeksą), *etikos kodeksą*. Elgesio kodeksą Palidauškaitė (2006) įvardina kaip gana formalų dokumentą, atspindintį asmeninės moralės reikalavimus, teisinius draudimus atskirų profesijų atstovų ar organizacijos darbuotojų veiklai, būtinas profesines vertybes, arba kitaip – tarnautojo elgesio gidas ar moralinis kompasas. O štai etikos kodeksas liudija ir skatina atsidavimą tam tikroms vertybėms, todėl yra bendresnio pobūdžio teiginių rinkinys. Etikos kodekso kalba pozityvi, teigiant konstruktyvias vertybes. Etikos principų institucionalizavimo procesai padeda spręsti sėkmingos veiklos klausimus ir diegia etines vertybes organizacijoje, tuo pačiu reguliuoja darbo santykius ir eliminuoja netinkamą elgesį dėl nežinojimo, mažina galimybes piktnaudžiauti valdžia, skaidrina bei optimizuoja veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad, kokia ji bebūtų, korupcija nėra smulkus nusižengimas. Visuomenėje ji dažnai neįvertinama arba net sumenkinama. Šios veikos padariniai visame pasaulyje yra prazūtingi: žlugdo sąžiningą verslą ir pakerta demokratiją. Todėl tokia svarbi kova su šiuo reiškiniu visose gyvenimo srityse, kur tik ji pasireiškia. Kontrolės ir kovos su korupcija priemonių yra labai daug, vienos jų skirtos kovoti su korupcija tarptautiniu mastu, kitos nacionaliniu lygiu, šiame skyriuje paminėtos kelios priemonės, galimos taikyti savivaldos lygiu: *antikorpucinės veiklos sistemos, politinės priemonės, sprendimų priėmimo skaidrumas, elektroninės valdžios galimybės, viešumas, kodeksai*. Visas šias priemones galima įvardinti kaip prevenciją siekiant šalinti priežastis bei sąlygas, kurios gali sukelti korupcijos veikas, ugdyti antikorpucinę kultūrą, paremtą idealiomis vertybėmis. Tai tikrai nėra baigtinis taikytinų priemonių sąrašas, tačiau, Klitgaard ir kt. (2005) teigimu, aišku yra viena – visuotinai tinkamos vakcinos prieš korupciją nėra, o taikomos priemonės yra perspektyvios tik tuomet, kai:

- viešųjų paslaugų teikimas yra konkurencingas;
- taisyklės ir leidimai yra mažiau varžantys ir lengvai suprantami;
- savivalda turi atgalinį ryšį: gyventojai lengvai gali pateikti atsiliepimus apie gerus/blogus valdžios darbus;
- pateikti atsiliepimai yra susieti su finansiniu ir/ar kitokiu savivaldybės darbuotojų atlygiu;
- savivaldybių veikla ir sprendimai tampa kuo skaidresni.

Tam, kad antikorupcinės priemonės tinkamai veiktų, būtina darna su konkrečios organizacijos veiklos ir valdymo procesais, šios problematikos apžvalgai skirtas kitas baigiamojo darbo skyrius.

### **1.1.3. Korupcijai atsparios aplinkos priemonių institucionalizavimas organizacijos valdyme**

Korupcijos prevencijos institucionalizavimo galimybę būtina paremti *institucionalizmo teorija*. *Institucija* – tai struktūra, susidedanti iš atskirų sąveikaujančių elementų, tuo pačiu *institucija* laikytina vienu iš pagrindinių visuomenės struktūros elementu. *Institucionalizmo* sąvoka vartojama įvairiose mokslinėse disciplinose, tokiose kaip socialinė psichologija, politinė ekonomika, teisinės teorijos ir pan. (Toleikienė, 2018).

Hall ir kt., (1996) bei Hodgson (1994) manymu, *institucionalizmo* sampratai poveikio turėjo sociologinis institucionalizmas bei racionalaus pasirinkimo teorija. Swedlow (2016) teigia, kad institucionalizmo teorija paaiškina nacionalinio ir vietos lygio tarpinstitucinius santykius, tokių santykių koordinavimą, institucinio ir politinio lygmens pokyčius, esminius vykdomosios valdžios sprendimus, tarptautinės kontrolės praktiką, santykius tarp paslaugų teikėjų ir gavėjų ir t.t. Institucijos valdymas susideda ne tik iš organizacinių / finansinių / programinių struktūrų, teisės aktų, turimų išteklių, administracinių reikalavimų, bet kartu iš institucionalizuotų taisyklių ir normų (Frederickson ir kt., 2012).

Korupcijai atsparios aplinkos teorinės išvalgos parodė, kokia korupcijos prevencijos priemonių gausa gali būti taikoma organizacijoje, tačiau kiek sėkmingai jos bus taikomos, priklauso ir nuo tokių priemonių institucionalizavimo, nusakančio korupcijos prevencijos priemonių formalizavimą organizacijos dokumentuose, procesuose, sistemose, siekiant priimti sprendimus ir tobulinti veiklą. Formalizuotos procedūros, metodikos, bendradarbiavimo mechanizmai, įpareigojantys naudoti korupcijos prevencijos (KP) priemones, sudaro palankias sąlygas kurti korupcijai atsparią aplinką organizacijoje. Rimkutės ir kt. (2015) teigimu, priemonių institucionalizavimo brandos lygis vertinamas pagal KP priemonių perkėlimą į valdymo sistemas – finansų, žmoniškųjų išteklių ir kitas. Kuo institucionalizavimas brandesnis, tuo KP priemonės yra plačiau ir giliau integruojamos. Institucionalizavimo aprėptis priklauso nuo to, kiek atskirų valdymo sistemų (žmoniškųjų išteklių, finansų valdymo, organizacinės struktūros, komunikacijos ir kt.) ji apima. Institucionalizavimo gylį lemia sistemingas KP priemonių integravimas į atskiras valdymo sistemas.

Korupcijai atsparios aplinkos institucionalizavimo priemonių taip pat yra gausybė – įvairūs vidaus ir išorės dokumentai, išryškinantys korupcijai atsparios aplinkos aspektus. Šio darbo autorius pateikia keletą tokių priemonių.

Viešojo sektoriaus organizacijos *steigimo dokumentuose* (veiklos nuostatuose) nurodyta, kad vykdamt institucijos veiklą vadovaujamosi viešojo administravimo principais, ir, nors šie dokumentai yra labiau skirti vidaus vartojimui, tačiau su jais susipažįsta ir pašaliniai (tikrintojai, verslo partneriai, kredituojančios institucijos). Todėl taip svarbu, kad jau steigimo dokumentuose būtų įtvirtintos antikorupcinės vertybės (Pikčiūnas, 2002).

Ne mažiau svarbi korupcijai atsparios aplinkos elementų institucionalizavimo priemonių yra įvairios trukmės *organizacijos planai*. Galima akcentuoti planų ir KP priemonių ryšio svarbą. Planuojami darbai svarbūs pačiai organizacijai ir jos darbuotojams. Pagrindiniai planų akcentai yra vizija ir misija. Dažniausiai vizija ir misija siekiama išreikšti organizacijos puoselejamas vertybes, tai puiki proga perteikti organizacijos antikorupcines vertybes (Uddin, Luva, Hossian, 2013).

Įvairias organizacijos teikiamas *ataskaitas* taip pat galima laikyti institucionalizavimo priemone. Ataskaitose visuomenei pateikiamos ne tik organizacijoje vyraujančios vertybės, veiklos principai,

bet ir pasiekti konkretūs korupcijos prevencijos rezultatai. Pateikiami faktai suteikia galimybę organizacijos darbuotojams ir klientams įvertinti svarbius organizacijos laimėjimus diegiant korupcijai atsparią aplinką, tai skatina didesnę lojalumą, o iš visuomenės pusės – pasitikėjimą institucija.

Viena veiksmingiausių korupcijai atsparios aplinkos elementų institucionalizavimo priemonių turėtų būti organizacijos *internetinė svetainė*, kurioje būtina pateikti visą įmanomą informaciją apie organizacijoje taikomas KP priemones, kodeksus, ataskaitas ir kt.

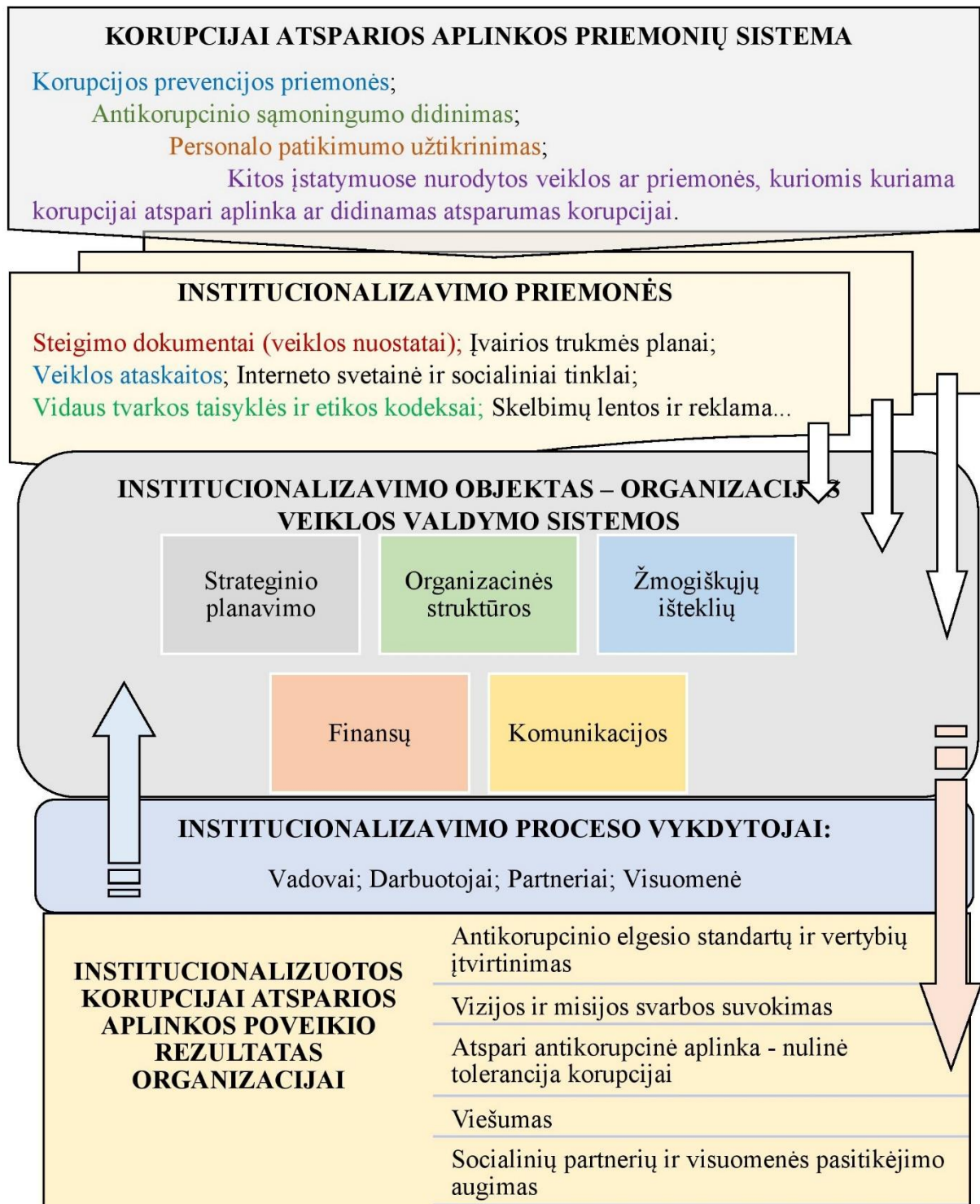
Darbo tvarką organizacijoje apibrėžia *vidaus tvarkos taisyklės* – dar viena iš svarbių antikorpucinės aplinkos institucionalizavimo priemonių. Jose detalai išdėstoma darbo sutarties sudarymo, keitimo ir nutraukimo tvarkos, darbo etika, darbdavio ir darbuotojo pareigos bei teisės, darbo ir poilsio laikas, drausminių nuobaudų ir skatinimo darbuotojams skyrimas. Pateikiama organizacijos struktūra, bendravimo tvarka. Šalia išvardintų priemonių būtina numatyti, kaip darbuotojas privalo elgtis susidūrus su korupcijos reiškiniu tiek tarp organizacijos darbuotojų, tiek bendravime su piliečiais vykdant savo tiesiogines pareigas. Naujai priimami darbuotojai (ar pakartotinai), susipažindami su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, įsisažmonins organizacijai svarbią korupcijos netoleruojančią elgseną ir nuostatas, o organizacija, susiedama antikorpucinę aplinką su darbo tvarka, akcentuoja, kad korupcijos netoleravimas toks pat svarbus, kaip ir elementarių darbo taisyklių paisymas. Korupcijai atsparios aplinkos elementų įtraukimas į oficialius tvarką įstaigoje reglamentuojančius dokumentus leidžia formuoti ir pagrįsti skatinimo už šių elementų puoselėjimą sistemą.

Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013) teigia, kad organizacijos patvirtintas tarnautojo *etikos kodeksas* turi institucionalizuoti visus pagrindinius korupcijai atsparios aplinkos elementus. Etikos kodeksas atskleidžia asmeninės moralės ir profesinių vertybių reikalavimus atsparumo korupcijai kontekste. Tinkama tarnautojo elgsena yra esminė sėkmingos antikorpucinės aplinkos sudedamoji. Neabejotinai galima teigti, kad pavišintas etikos kodeksas didina piliečių pasitikėjimą valdžios institucija. *Skelbimų lentos* naudojamos pateikiant aktualiausia ir naujausia informaciją, dažniausiai susijusia su personalo valdymu ar organizacijos veikla. Tačiau šią informacijos sklaidos priemonę galima panaudoti ir viešinant įstaigoje propaguojamas korupcijos prevencijos politiką. Laisva forma, o gal net spalvingai ar žaismingai pateikta informacija padeda darbuotojams ir institucijos svečiams suprasti ir įsisažmoninti, kad šioje organizacijoje netoleruojama korupcija. Todėl manytina, kad siekiant institucionalizuoti antikorpucinę aplinką tikslinga tam tikras jos priemones pateikti skelbimų lentose.

Korupcijai atspari aplinka organizacijoje veikia ir kaip sėkminga adaptavimo priemonė, nes seniau įstaigoje dirbantys tarnautojai, vadovaudamiesi susiformavusiomis korupcijos netoleravimo nuostatomis, rodo deramą pavyzdį naujokams (Bhatia, Jain, 2013).

1.1.3.1. paveiksle pateikta antikorpucinės aplinkos institucionalizavimo schema, kurioje matyti, naudojant kokias institucionalizavimo priemones, galimas KP priemonių diegimas organizacijos veiklos sistemose ir korupcijai atsparios aplinkos poveikio rezultatas.





1.1.3.1. pav. Antikorupcinės aplinkos institucionalizavimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinant galima teigti, kad korupcijai atsparios aplinkos institucionalizavimą skatintų pavienių elementų įtvirtinimas organizacijos veiklos nuostatose, įvairios trukmės planuose, ataskaitose, vidaus tvarkos taisyklėse ir etikos kodekse, įstaigos interneto svetainėje ir skelbimų lentose. Išskirtas antikorupcinės aplinkos elementų poveikis organizacijos darbuotojams ir kitiems suinteresuotiems asmenims pagrindžia būtinybę institucionalizuoti pavienius elementus – įforminti ir įtvirtinti juos įvairiuose vidaus ir išorės dokumentuose.



#### **1.1.4. Vadovo vaidmuo kuriant korupcijai atsparią aplinką organizacijoje**

Digrienės (2018) teigimu, nuolatinis mokslinių diskusijų objektas yra lyderystė. Šia tema yra daug mokslinių straipsnių ir knygų, kuriose, beje, teigiama, kad šią sąvoką dėl nevienareikšmiško traktavimo labai sunku apibūdinti. Vadybos moksle sąvokos „lyderystė“ ir „vadovavimas“ nėra sinonimiškos. Lyderystę galima pateikti kaip vadovavimo viršūnę, kai aplink lyderį telkiasi bendraminčiai, patikėję suformuluota vizija, misija ir tikslais, ir sutinkantys juos įgyvendinti. O štai vadovavimas, Stelmokienės ir Endriulaitienės (2013) teigimu – tik įtaka. Panašiai sąvoką „vadovavimas“ aiškina Valiulė ir Vaikšnoras (2018) – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus, arba Stoner ir kt. (2005) – ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia veiksmingai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Autoriaus teigimu, tradicinėse vadovavimo teorijose mokslininkai vadovą apibūdina kaip svarbų organizacijos asmenį, išsiskiriantį savo bruožais, elgesiu, optimaliu reagavimu ir kt. Taip pat teigiama (Digrienė, 2018), kad vadovo vaidmuo nuolat kinta ir, kad įmonė galėtų funkcionuoti (planuoti, organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti), vien tik palaikyti procesų nebeužtenka: būtent lyderio įtaka organizacijai tampa jos sėkmės garantu.

Diegiant korupcijai atsparią aplinką vadovo galimybė daryti įtaką darbuotojų veiklai priklauso nuo elgsenos motyvacijos, vertinimo ir asmeninio požiūrio (Alshammari, Almutairi, Thuwaini, 2015, p. 112). Tikėtina, kad sėkmingą antikorpucinės aplinkos diegimą organizacijoje visų pirma lems pasitikėjimas ir abipusė pagarba tarp vadovo ir darbuotojo, todėl etiškas vadovo elgesys turėtų būti sutelktas ties moralinėmis vertybėmis darant poveikį darbuotojams bei kuriant teigiamą organizacijos įvaizdį. Derr (2012) tvirtina, kad etiškas vadovavimas gerina įstaigos reputaciją, kelia darbuotojų moralės lygį, suteikia prielaidas veikti antikorpucinei aplinkai. Korupcijai atspari aplinka skatina organizacijų socialinę atsakomybę, pilietiškumą bei sąlygoja kritinį vertinimą priimant sąmoningus sprendimus. VU ŠA mokslininkė dr. R. Toleikienė (2022) kartu su kolegomis mokslininkais atlikusi didelės apimties tyrimą „Jaunimo antikorpucinis potencialas Šiaulių regione“, teigia, kad „<...> itin reikšmingas yra organizacijų vadovų vaidmuo kuriant antikorpucinę aplinką. Nuo jų aiškios pozicijos, asmeninio pavyzdžio priklauso, kokia kultūra formuosis organizacijoje ir kiek ji bus orientuota į sąžiningą elgseną. Nors vadovo asmeninis pavyzdys svarbus, antikorpucinė aplinka kuriama tik kartu su darbuotojais, nes iš viršaus „nuleistas“ sprendimas nebus paveikus“. Vadovas vaidina svarbų vaidmenį valdant korupcijos prevenciją. Vienas iš svarbiausių vaidmenų, kurių lyderiai atlieka organizuojant viešąjį administravimą, yra skatinti ir palaikyti preventyvų administracinio lygmens darbuotojų elgesį. Savivaldoje integruotos antikorpucinio valdymo sistemos vadovui tenka „pirmojo smuiko“, „preventyvaus elgesio kūrėjo“, visapusiško komunikatoriaus, problemų sprendėjo, kontrolieriaus ir sprendimų priėmėjo (baudėjo) vaidmenys (Toleikienė ir kt., 2022).

Apibendrinant teigtina, kad vienas iš pamatinių veiksnių, kuriant korupcijai atsparią aplinką – etiškas vadovavimas organizacijai. Petruolio ir kt. (2020) manymu, tai pripažįsta mokslininkai, tyrėjai, organizacijų vadovai ir darbuotojai. Etikos principų besilaikančiam vadovui į antikorpucinę veiklą lengviau įtraukiami darbuotojai, jie raginami mokytis, sudaromos tinkamos darbo sąlygos, darbe tobulinami ir kuriami etiški tarpusavio santykiai, puoselėjamas bendruomeniškumas, raginama priimti atsakomybę, kuriama pasitikėjimo kultūra tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje.

## **1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje teorinės sąsajos**

### **1.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas, funkcijos, modeliai**

Šio darbo 1 dalies 1.3 skyriuje nagrinėjome, koks svarbus korupcijai atsparios aplinkos kūrimo etapas yra korupcijos prevencijos priemonių institucionalizavimas į organizacijos valdymo sistemas. Institucionalizavimo įgyvendinimas apima korupcijos prevencijos priemonių formalizavimą organizacijos dokumentuose, procesuose, sistemose, siekiant priimti sprendimus ir tobulinti veiklą. Šiame magistro darbe dėmesys skiriamas korupcijos prevencijos priemonių integravimui į žmogiškųjų išteklių valdymo sritį. Išnagrinėję žmogiškųjų išteklių valdymo modelių vietą, reikšmę ir įtaką organizacijoje, išsiaiškinsime atskirų antikorpucinės aplinkos priemonių integravimo galimybę į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų raida prasidėjo dar XVII amžiuje, o šiandien turime istorijos suformuotą, bet šiuolaikiniu požiūriu paremtą perspektyvesnį, efektyvesnį bei konkurencingesnį organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas plačiąja prasme vartojamas kaip terminas, apimantis santykių su darbuotojais valdymą organizacijoje, įskaitant ir tradicinę personalo valdymo sampratą, kuri siejama su žmonių valdymu (priėmimas, atleidimas, atlygio skyrimas ir pan.).

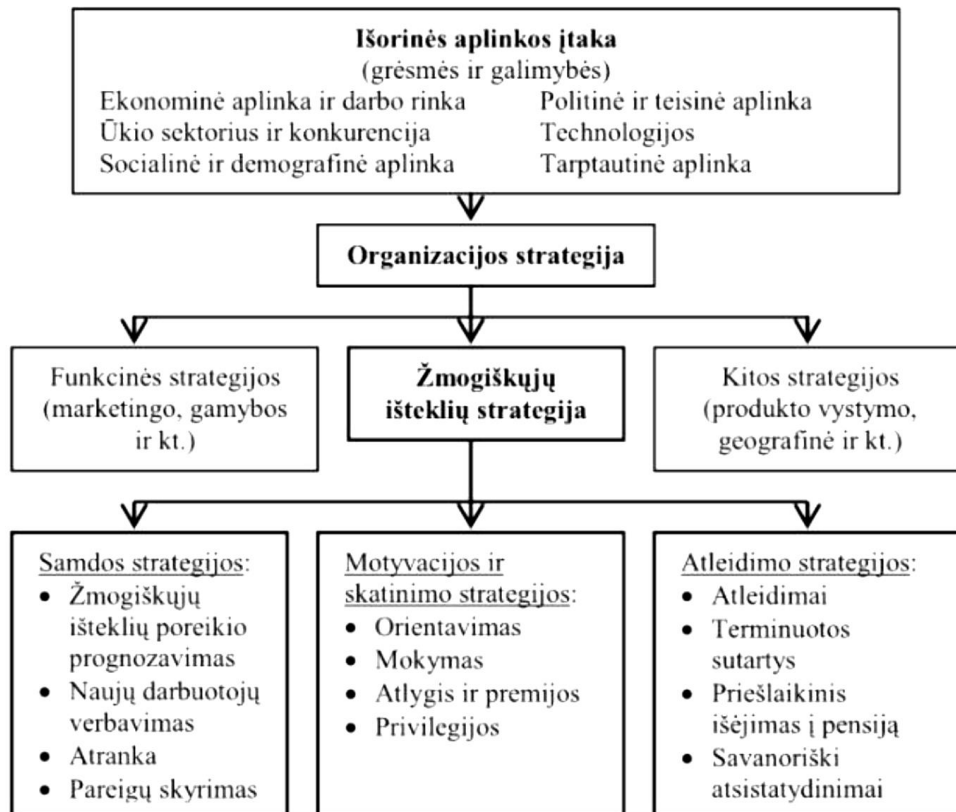
Korsakienė ir kt. (2011) pateikia dvi nuomonių grupes, apibūdinančias žmogiškųjų išteklių valdymą. Pirmoji dėmesį telkia į praktikas, kai yra didinamas darbuotojų lojalumas ir gebėjimas gerinti rezultatus, kai siekiama organizacijos konkurencinio pranašumo, pasitelkiant kultūrinę bei struktūrinę personalo valdymo techniką, tokiu būdu strategiškai paskirsto įsitraukusius ir talentingus darbuotojus. Antroji išryškina strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį, kai valdymas apibrėžiamas vadybiniu požiūriu, išreiškiant poreikį sukurti ir integruoti įvairias personalo politikas, taip pat siekiama organizacijos vertybinių tikslų.

Žmogiškųjų išteklių valdymą galima įvardinti kaip koordinuotą požiūrį į žmonių valdymą, kai norima integruoti ir suderinti įvairias žmogiškųjų išteklių veiklas organizacijoje (Chlivickas, Papšienė ir kt., 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai strateginis, integralus ir nuoseklus požiūris į žmonių, dirbančių organizacijoje, samdymą, vystymą bei gerovę, o Armstrong ir Taylor (2017) teigimu, tai svarbi organizacijos strateginio planavimo bei valdymo dalis. Darbuotojų, nukreiptų į konkurencinio pranašumo kūrimą ir išlaikymą, valdymas organizacijoje apibūdinamas kaip strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Daugumos minėtų lietuvių ir užsienio autorių analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas pateikiamas kaip vienas svarbiausių veiksnių organizacijos efektyviai ir konkurencingai veiklai plėtoti.

Pasak Baršauskienės (2012), tik racionaliai pasirinktą, tikslingą ir kryptingą žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos ir samdos, tiesioginio ir netiesioginio atlygio, motyvavimo, ugdymo, darbo vertinimo procesų ir veiksmų sistemą, suderintą su bendra organizacijos strategija, galima įvardinti kaip strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą (1.2.1.1. pav.).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas sprendžia klausimus, susijusius su šiais organizaciniais aspektais: organizacinės kultūros ir struktūros pokyčiai; darbo našumo ir efektyvumo didinimas; išteklių parinkimas būsimiems organizacijos poreikiams; išskirtinių personalo gebėjimų ir pokyčių valdymas (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011).



1.2.1.1. pav. Organizacijos žmogiškųjų išteklių strategija.

Šaltinis: Baršauskienė, 2012

Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų skaičius organizacijose ne visada vienodas, tačiau tai nepriklauso nuo organizacijos dydžio, o labiau nuo organizacijos veiklos ir struktūros. Korsakienė ir kt. (2011) linkę išskirti penkias pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas, susijusias su personalu (planavimas, darbų analizė, verbavimas ir atranka), atlyginimu (darbų vertinimas, darbų vykdymas ir kompensavimas), darbuotojų ugdymu (mokymo poreikio identifikavimas), darbuotojų išlaikymu (darbo saugos administravimas ir stebėseną, sveikatos ir gerovės politika), darbo santykiais (darbuotojų dalyvavimas profesinėse sąjungose).

Žmogiškųjų išteklių valdymas, Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) teigimu, yra tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių vadyba ir vystymu, taip pat jos pateikia daugiau kaip 13 funkcijų: organizacijos vystymas; žmogiškųjų išteklių planavimas; talentų vadyba; žinių valdymas; darbuotojų santykiai; naujų darbuotojų verbavimas ir atranka; darbuotojų mokymas ir vystymas; atlygio vadyba; darbuotojų sveikata, saugumas ir gerovė; žmogiškųjų išteklių administravimas; įstatyminių ir statutinių reikalavimų vykdymas; darbuotojų lygios galimybės ir kiti, su darbu bei užimtumu susiję santykiai.

Šiuolaikinėse organizacijose, siekiančiose efektyvumo ir savo veiklą vykdančiose aukštos konkurencijos sąlygomis, žmogiškųjų išteklių valdymo skyriai vykdo aštuonias funkcijas: organizacijos aplinkos analizę, žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, žmogiškųjų išteklių telkimą ir atranką organizacijos poreikio tenkinimui, darbuotojų vykdomos veiklos vertinimą, žmogiškųjų išteklių vystymą, darbinės elgsenos kompensavimą, darbo sąlygų gerinimą bei efektyvių darbo santykių formavimą ir palaikymą, teigia Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011).

Užsienio mokslininkai taip pat neturi vieningo sutarimo dėl funkcijų skaičiaus bei skirstymo. Septynias žmogiškųjų išteklių valdymo proceso funkcijas įvardija Stoner ir kt. (2005), kurie darbuotojų samdą išskiria į atskiras planavimo, verbavimo ir atrankos funkcijas, kartu su socializacija,

mokymu/tobulinimu, veiklos vertinimu bei pareigų paaukštinimu/pažeminimu ir atleidimu. Apie tai, kad kiekviena organizacija gali vystyti skirtingas funkcijas, nes skiriasi vykdomos veiklos pobūdis, teigia Dei Mensah (2013) ir pateikia keturias pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis: žmogiškųjų išteklių samdymas, vystymas, atlyginimas ir saugojimas.

Vadovaujantis aukščiau gausiai pateikta įvairių autorių nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo proceso funkcijas galima suskirstyti tokiu būdu: žmogiškųjų išteklių planavimas; darbuotojų paieška, atranka, samda; darbuotojų adaptacija, mokymai, vertinimas ir karjera; organizacijos žmogiškųjų išteklių atlygio sistema, poreikių patenkinimas, darbo santykių organizavimas ir motyvavimas (žr. priedą Nr. 7).

Kaip vieną iš esminių etiškos organizacijos elementų Toleikienė (2018) išskiria profesionalų žmogiškųjų išteklių valdymą, kuriame akcentuoja organizacijos etikos politiką atitinkančią darbuotojų atranką (priimant arba paaukštinant pareigose) ir esamų darbuotojų motyvaciją. Akcentuotinos akivaizdžiai matomos antikorupcinės aplinkos kūrimo elementų (etikos kodeksai) ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesų (darbuotojų atranka) sąsajos. Šiam tvirtinimui pagrįsti galima pateikti tokį pavyzdį: viešojo administravimo organizacijų (savivaldybių) administracinio lygmens darbuotojų atrankos procesas, kuomet atrinktas kandidatas turi pasižymėti ne tik darbo vietai reikalaujamomis žiniomis ir kompetencijomis, bet ir nepriekaištinga reputacija, atliepančia organizacijos vertybes, o tai savo ruožtu tampa antikorupcinės aplinkos pagrindu.

Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus bei sritis, kurias išanalizavus ir įvertinus galima pasiekti efektyvios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, padeda atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai. Šiuos modelius analizavo daugelis užsienio ir lietuvių mokslininkų<sup>3</sup> ir atskleidė skirtingų modelių savybes, padedančias organizacijai pasiekti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą. Modeliai taikomi norint įvertinti vyraujančią žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje, o atsižvelgus į gautus rezultatus, galima būtų tobulinti ir siekti geriausio žmogiškųjų išteklių valdymo efekto. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelius galima įvardinti kaip organizacijos, siekiančios savo tikslų, filosofiją santykiuose su darbuotojais. Lobanova (2011) išskiria tokius žmogiškųjų išteklių valdymo modelius: **T**radicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (orientuotas į žmogiškųjų išteklių valdymo procesą); **Ž**mogiškųjų santykių modelis; **Ž**mogiškųjų išteklių modelis; **Ž**mogiškojo potencialo modelis (šie modeliai orientuoti į išteklius); „**G**riežtas/kietas“ modelis; „**Š**velnus/minkštas/lankstus“ modelis (į žmogiškųjų išteklių valdymo strateginius sprendimus orientuoti modeliai); **M**ičigano modelis; **H**arvardo modelis (modeliai orientuoti į kompleksinį žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimą).

Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai padeda suprasti, kaip kurti, išlaikyti ir valdyti palankią aplinką organizacijoje, kurioje visi organizacijos darbuotojai efektyviai išnaudoja turimą potencialą, identifikuoja naujus gebėjimus, padėsiančius užtikrinti organizacijos augimą ir išorinį pranašumą. Tokia organizacijos aplinka – bendra motyvuojanti erdvė - ir yra didžiausia pažanga organizacijos darbuotojų nuo aukščiausių vadovų iki paprastų vykdytojų santykiuose (Lobanova, 2011), o pratęsiant autorės mintį, skaidri aplinka palanki formuoti darbuotojų nepakantumą korupcijai.

Šiame baigiamajame darbe autorius pateiks trumpą keletą iš minėtų modelių apžvalgą, akcentuodamas, kad, atrodytų, vienam organizacijos valdymo procesui gali būti taikomi gana skirtingi (struktūra, filosofija) modeliai.

Pirmieji du į autoriaus akiratį pakliuvę modeliai tie, kuriuose organizacijų filosofija bei požiūrių į darbuotojus skirtumai perteikiami dimensijomis „griežtas/kietas“ ir „švelnus/minkštas/lankstus“. Jau patys modelių pavadinimai pabrėžia, kaip, siekdama savo interesų, organizacija turi elgtis su

<sup>3</sup> Modelius nagrinėjusius mokslininkus autorius nurodys toliau tekste.

darbuotojais. Šiuose modeliuose dėmesys akcentuojamas į darbo reguliavimo ir savireguliacijos veiksmus.

Modelyje „griežtas, kietas“ (Truss, Gratton, 1997; Lobanova, 2011) akcentuojama organizacijos strateginių interesų svarba ir darbuotojų kontrolė. Santykiai su darbuotojais grindžiami ekonomine nauda organizacijai, todėl žmogiškųjų išteklių klausimai sprendžiami vertinant darbuotojo ekonominę vertę. Strateginiai organizacijos sprendimai priimami tik aukščiausiam lygyje ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir praktika atspindi tik racionalius veiksmus, lemiančius organizacijos veiklos efektyvumą.

Modelis „švelnus/minkštas/lankstus“ (Truss, Gratton, 1997; Lobanova, 2011) akcentuoja atskirų darbuotojų gebėjimų panaudojimą organizacijos gerovei. Teigiama, kad darbuotojai, įtraukti į organizacijos veiklą, geriau atlieka savo darbą, tokiu būdu mažėja autoritarinio spaudimo ar sankcijų taikymo poreikis, pradeda veikti savireguliacijos veiksniai. Priešingai nei modelyje „griežtas, kietas“, darbo kontrolė atsiranda per įsipareigojimus. Galima teigti, kad darbuotojo įsipareigojimas atlikti darbą, kaip savikontrolės elementas, sietinas su įsipareigojimu atliktą darbą skaidriai, atsakingai ir nesavanaudiškai, o tai itin aktualu viešajame administravime. Toliau pateiktuose modeliuose „švelnus/minkšto/lankstus“ principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme tik patvirtinamas, kaip labiau tinkamas kuriant antikorpucinę aplinką organizacijoje.

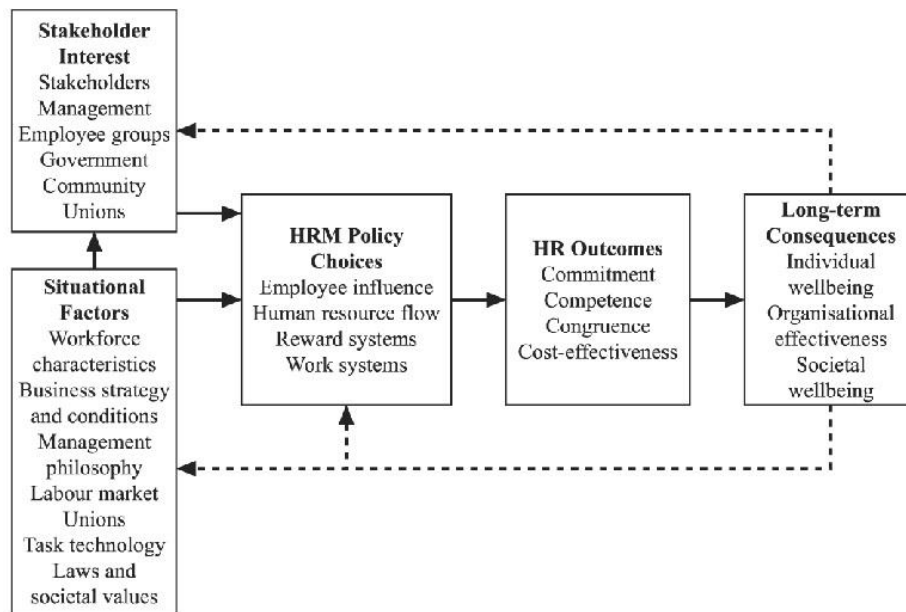
Dar du toliau pateikiami modeliai yra priešingi vienas kitam: tai Mičigano bei Harvardo modeliai. Griežtas ir konkretus yra Mičigano modelis ir kardinaliai kitoks paminėtam – Harvardo modelis, traktuojamas kaip švelniai reglamentuojantis, labiau išreiškiamas dėmesys darbuotojams.

Utilitarinis arba racionalus – Mičigano modelis (Cakar ir kt., 2003). Šiame modelyje griežtai reglamentuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas akcentuojant darbuotojų efektyvaus panaudojimo strategines perspektyvas. Išskirtinis bruožas – modelis numato, kad žmogiškųjų išteklių strategija turi būti efektyvi ir atitikti bendrą organizacijos strategiją.

Harvardo modelis (Cakar ir kt., 2003; Armstrong, 2006; Melnikas, Smaliukienė, 2007). Žymiai lankstesnis už Mičigano modelį, čia ryškus vadovo vaidmuo. Požiūris į žmogiškuosius išteklius įvardinamas kaip humanistinis arba iracionalus, akcentuojama komunikacijos, motyvacijos ir lyderystės svarba. Darbuotojai vertinami kaip svarbūs organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniai, orientuoti į organizacijos tikslų siekimą (1.2.1.2. pav.).

Šiame modelyje nėra tiesioginės žmogiškųjų išteklių, kaip ekonominio veiklos elemento, priklausomybės nuo organizacijos strategijos, o akcentuojama žmogiškųjų išteklių valdymo praktika ir darbuotojų elgsena su vadovu, kaip centrine organizacijos figūra. Organizacijos strategiją formuoja vadovas, o darbuotojai prisideda prie strategijos rengimo ir ją įgyvendina. Melnikas ir Smaliukienė (2007) išskiria keturis pagrindinius modelio veiksmus: lemiamos aplinkos galimybės, ištekliai, vadovų vertybės ir organizacijos socialinė atsakomybė.

Manytina, kad šie veiksniai svarbūs savivaldos organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo formavime, o ypač akcentuojama vadovų vertybinė orientacija, neabejotinai daranti įtaką organizacijos veiklai. Galima pateikti tokius akivaizdžius modelio privalumus: visų suinteresuotų grupių dalyvavimas; kompromisų paieškos tarp vadovų, darbuotojų interesų ir įvairių interesų grupių; didesnė darbuotojų įtaka organizacijos žmogiškųjų išteklių valdyme su darbu susijusiose klausimuose; platesnės valdymo strategijos pasirinkimo galimybės; strateginį pasirinkimą lemia situacijos ar aplinka. Armstrong (2006) teigimu, Harvardo modelis - tai kompleksiškas žmogiškųjų išteklių valdymas, o ne atskirų personalo valdymo funkcijų darinys.



1.2.1.2. pav. Harvardo modelis

Šaltinis: Cakar ir kt., 2003

Kaip jau buvo minėta anksčiau, „švelniu/minkštu/lanksčiu“ principu pasižymintis Harvardo modelis, kuriame išskiriami elgsenos, vertybių ir socialinės atsakomybės akcentai, labiau tinkamas viešojo administravimo organizacijai, kuriančiai antikorpacinę aplinką.

Apibendrinant pateiktų žmogiškųjų išteklių valdymo modelių apžvalgą, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas šiandieniniame pasaulyje susijęs ne tik su organizacijos efektyvia veikla, bet ir su kitais aspektais, tokiais kaip teigiamas įvaizdis visuomenėje, socialine atsakomybe ir kt. Norint to pasiekti, būtina išmanyti, kaip tinkamai valdyti organizacijos žmogiškuosius išteklius, naudojant atitinkamus veiksmus bei valdymo modelius.

Autoriaus manymu, korupcijai atspari aplinka kartu su žmogiškųjų išteklių valdymu gali suteikti verslui konkurencinio pranašumo, o viešojo administravimo organizacijai - pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, tuo pačiu įgauti didesnę visuomenės pasitikėjimą ir pritarimą vykdomai veiklai. Manytina, kad atskirų korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių elementų integravimas palengvintų minėtų tikslų siekimą.

### 1.2.2. Kovos su korupcija ir korupcijai atsparios aplinkos kūrimo patirtys užsienio šalyse

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kiekviena atskira institucija sprendžia pati apie tai, kokios korupcijos prevencijos priemonės turėtų sudaryti antikorpacinę aplinką organizacijoje, dėdama pastangas integruoti šias priemones į organizacijos valdymo procesus, taip ir kiekviena šalis, priklausomai nuo tai šaliai aktualių korupcinių apraiškų, sprendžia apie kovos su korupcija priemones. Šiame skyriuje autorius, vadovaudamasis moksliniais ir dokumentiniais šaltiniais, pateiks keleto šalių kovos su korupcija aktualijas ir patirtį bei korupcijai atsparios aplinkos priemones, taikomas Jungtinės Karalystės organizacijose.

*Bangladešas.* Kaip teigia U4 antikorpacijos išteklių centras (2021), esantis Chr. Michelsen institute Norvegijoje, 2021 m. Bangladešas išaugo iki šalies su vidutinių pajamų statusu, ir Pasaulio banko (2021) duomenimis, iki 2026 m. Bangladešas iš mažai išsivysčiusios taps besivystančia šalimi.

Remiantis įvairių tyrimų duomenimis, Bangladešo eksporto sektorius pasiekė aukštus augimo tempus iš dalies dėl daugiašalių, regioninių ir dvišalių prekybos lengvatų (taikomų mažai išsivysčiusioms

šalims), o drabužių siuvimo pramonė sudaro beveik keturis penktadalius viso šalies eksporto pajamų ir turės įtakos, kai 2026 m. Bangladešas praras dabartinius eksporto pranašumus.

Nepaisant to, perėjimas iš mažiausiai išsivysčiusių šalių vyksta, nes šalis padarė didelę socialinę ir ekonominę pažangą, kurią rodo skurdo lygio sumažėjimas (nuo maždaug 83 proc. 1975 m. iki 20,5 proc. 2019 m.) (Pasaulio bankas, 2021). Teigiama, kad Bangladešas buvo viena iš greičiausiai augančių ekonomikų per pastarąjį dešimtmetį. Tačiau ji vis dar susiduria su dideliais vystymosi iššūkiais, tokiais kaip: infrastruktūros trūkumai; pajamų nelygybė; silpna valdymo veiklos stebėseną ir priežiūra; prastas atskaitingumas ir skaidrumas. Endeminė korupcija tebėra pagrindinis iššūkis, o kovojant su korupcija padaryta nedidelė pažanga, ypač todėl, kad kovos su korupcija pastangos dažnai yra labai politizuotos. Korupcijos mastai šalyje didžiuliai. Pagal „Transparency International“ 2020 m. korupcijos suvokimo indeksą Bangladešas užima 146 vietą iš 180 šalių su 26 balais iš 100 (2021 m. „Transparency International“).

Šios šalies kovos su korupcija prioritetu tampa korupcijos apraiškos, susijusios su drabužių siuvimo pramone (DSP), kurioje dirba beveik 4,5 milijono žmonių, ir yra pagrindinė Bangladešo pramonės šaka. Pastaraisiais metais DSP reikšmingai prisidėjo prie bendro ekonomikos augimo: 2019 metais 11,17% BVP ir 83,51% viso eksporto sudarė DSP sektorius. Transparency International Bangladesh įvardino sektoriaus korupcijos rizikas (autorius paminės tik keletą, susijusių su viešuoju sektoriumi): atitikties auditorių papirkimas (siekiant suklaidinti pirkėjus, kad gamintojas atitinka saugos ir kokybės standartus); suklastotų dokumentų naudojimas pateikiant muitinės tarnyboms (kontrabanda); auditorių ir kokybės tikrintojų papirkimas ir kt. Tais pačiais 2017 m. Transparency International Bangladesh paskelbė rekomendacijas siekdamas sumažinti korupcijos riziką DSP sektoriuje, kurias iš dalies galima pavadinti aktualiomis korupcijai atsparios aplinkos šalyje priemonėmis. Šalies audito ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose reikia sukurti etikos kodeksus; nustatyti ir įgyvendinti nulines tolerancijos kovojant su kyšininkavimu politiką; turėti dovanų politiką; vesti mokymus specialistams apie kyšininkavimo pasekmes ir antikonkurencinius sandorius, kaip atpažinti ir tinkamai reaguoti susidūrus su korupcija. Sektoriaus mastu būtina pasiekti, kad į sutartis su verslo partneriais (tiekėjais, subrangovais, agentais ir konsultantais) būtų įtrauktos privalomos antikorpucinės sąlygos ir periodinio audito atlikimo įsipareigojimai. Vyriausybės mastu įsteigti stebėjimo grupę, užtikrinančią saugos taisyklių ir minimalaus atlyginimo įgyvendinimą sektoriuje, įkurti arbitražo skundų centrą dėl darbo teisių ir verslo sąžiningumo, įsteigti ir administruoti anonimines informavimo telefono linijas (pranešti apie neetiškus, nesąžiningus ir nesąžiningus sandorius), rengti ataskaitas ir viešinti pasiekimus.

Transparency International Bangladesh vykdomojo direktoriaus Iftekharuzzaman (2020) teigimu, norint veiksmingai kovoti su korupcija, reikia pertvarkyti politinių partijų vertybes, normas ir praktiką visuomenės labui bei depolitizuoti valstybės institucijas, be kurių korupcija negali būti suvaldyta.

*Sakartvelas.* Pasaulyje visuotinai pripažįstama, kad Sakartvelas padarė įspūdingą pažangą kovojant su korupcija nuo Rožių revoliucijos 2003 m. lapkritį. Sakartvelas tapo viena iš nedaugelio pastarojo dešimtmečio sėkmės istorijų mažinant korupciją. Transparency International (TI) šiuo metu Sakartvelą vertina aukščiau nei ES valstybes, tokias kaip Bulgarija, Graikija, Italija ar Rumunija. TI pasauliniame korupcijos barometre matyti itin retas greitų ir esminių pokyčių rezultatas: 2004 m. 69% apklausos respondentų manė, kad per artimiausius trejus metus korupcija šalyje didės, o jau kitais metais taip manančių buvo tik 11%.

Apie „greitus ir esminius“ pokyčius trumpai. Sakartvelo kovojant su korupcija išryškėjo dvi aplinkybės: aukščiausioji vadovybė buvo nekorumpuota ir tai, kad kova su korupcija horizontaliai vyko visose reformų srityse, pradedant mokesčių ir muitų reformomis, darbo teisės aktais, verslo liudijimais ir

leidimais, sveikatos priežiūros reforma, švietimo reforma ir kt. Sakartvelo sėkmė kovojant su korupcija buvo beveik visiškas politinio elito pakeitimas. Tie, kurie nepriėmė pokyčių politikos arba jai trukdė, buvo pakeisti naujais, jaunais ir motyvuotais asmenimis, nesusijusiais su korupcija. Tai būtina siekiant nugalėti korupciją, juolab šalyse, kuriose mentaliteto ir išsilavinimo atotrūkis tarp kartų yra didžiulis, kaip ir visoje posovietinėje erdvėje.

Žinoma ir tai, kad aplinka be korupcijos reikalauja stiprių (nekorumpuotų) institucijų. Tokių institucijų kūrimas užtrunka, kaip užtrunka ir kova su korupcija. Tačiau Sakartvelo reformos buvo pagrįstos labai radikaliu požiūriu į neveikiančias (arba netinkamai veikiančias korupcijos požiūriu) institucijas. Tokios institucijos ir jų funkcijos dažnai būdavo visiškai panaikinamos, o ne keičiamos ar reformuojamos. Taip atsitikdavo tais atvejais, kai neoficiali korumpuota institucijos praktika akivaizdžiai viršijo formalų institucijų vaidmenį ar naudą. Tokios institucijos buvo silpnos ir neefektyvios, todėl nebuvo poreikio ar naudos išlaikyti jas tokias, kokios buvo.

Dar vienas svarbus bruožas, kad Sakartvelo antikorpucinės reformos buvo valdomos asmenų, anksčiau nesusijusių su Vyriausybės institucijomis. Dažnai šie asmenys mažai žinojo arba neturėjo išsamių žinių apie tai, kaip veikia valdžios institucijos, ir būtent tai užkirto kelią neteisėtiems interesams egzistuoti.

Ne mažiau svarbi šioje kovoje lyderystė – įsipareigojusi, nuosekli, sveikai radikali ir į rezultatą orientuota. Bet kokia kova su korupcija greičiausiai žlugs, jei procesas bus valdomas korumpuotų biurokratų, o politinė vadovybė nedalyvaus šioje kovoje. Aukščiausioji šalies vadovybė primygtinai skatino sveiką vyriausybės narių konkurenciją dėl reformų idėjų, taip skatino reformatorius. Nepasitikėdami biurokratais, ministrai dažnai elgdavosi kaip technokratai, kai iki smulkesnių detalių sekė pačių pradėtą reformą, kad užtikrintų pažangą ir sėkmę.

Apžvalgoje pateikiama keletas, autoriaus nuomone, „radikaliais“ vadinamų kovos su korupcija principų, taikytų Sakartvele:

- „tyla yra sutikimas“: jei valstybės paslaugos (licencijos, leidimai ir kt.) nesuteikiamos per teisiškai nustatytą terminą, valstybės paslauga suteikiama automatiškai;
- „mokesčio už greitį“: paslaugos mokestis priklauso nuo paslaugos suteikimo greičio;
- „vienos vyriausybės“: jokia valstybinė įstaiga negali reikalauti, kad paslaugos gavėjas pateiktų dokumentus iš kitos valstybės įstaigos;
- „reguliacinės giljotinos“: vyriausybei buvo nustatytas terminas nustatyti visus būtinus teisės aktus (lydimuosius). Įvyko taip, kad Sakartvele suėjus nustatytam terminui buvo panaikinta daugiau nei 1500 reguliacinių norminių aktų.

Manytina, kad Sakartvelo reformų procesas buvo sėkmingas būtent todėl, kad jos buvo vykdomos keliose srityse lygiagrečiai ir vienu metu. Tai buvo bendras „puolimas“ prieš korumpuotas institucijas ir procesus. Šalies reformatoriai turėjo tikslą sukurti mažą vyriausybę su atvira ir laisva rinkos aplinka, skatinančia privataus sektoriaus augimą. Tokiu būdu Sakartvelas turėjo tapti regioniniu prekybos, transporto ir investicijų centru. Nei viena vykdyta reforma neatliko pagrindinio vaidmens, jos visos papildė viena kitą.

Baigiant Sakartvelo kovos su korupcija patirties apžvalgą galima konstatuoti, kad tikra kova su korupcija asocijuojasi su radikaliomis reformomis. Faktas, kad beveik visos pasaulio šalys deda daug pastangų kovodamos su korupcija, kitos bent jau deklaruoja tai darančios, ir tik nedaugelis iš jų gali papasakoti tikrą sėkmės istoriją, įvertinant mažas pajamas gaunančią šalį su esminiais vystymosi iššūkiais, silpnomis institucijomis ir trapia ekonomika, kokią Sakartvelas turėjo iškart po Rožių revoliucijos (u4.no, 2018).



*Jungtinėje Karalystėje* (JK) taikomos priemonės, kuriant korupcijai atsparią aplinką organizacijose nurodytos lentelėje Nr. 1.2.2.1. (Korupcijai atsparios aplinkos (skaidrumo) organizacijoje principai).

lentelė Nr. 1.2.2.1.

### Korupcijai atsparios aplinkos (skaidrumo) organizacijoje principai

1. Antikorupcinės programos skaidrumo principai	1.1. Aukščiausio lygio viešas įsipareigojimas kovoti su kyšininkavimu ir korupcija	Viešai pateikiamas įsipareigojimas kovoti su kyšininkavimu ir korupcija. Tai apima nulinės tolerancijos pareiškimą; deklaraciją, kad aukšto rango vadovas yra atsakingas už kovos su kyšininkavimu ir korupcija programą; viešą įsipareigojimą remti ir ginti darbuotojus, kurie atsisako elgtis neetiškai.
	1.2. Kovos su kyšininkavimu ir korupcija politika	Viešai pateikiama išsami kovos su kyšininkavimu ir korupcija politika, kitas politikos kryptis, kurios prisideda prie kovos su korupcija programos, ir visas su šia politika susijusias procedūras. Viešai įvardinamas šią politiką prižiūrintis aukšto rango vadovas.
	1.3. Rizikos vertinimo skaidrumas	Viešai pateikiama antikorupcinės rizikos vertinimo procedūra ir kaip tai integruota į kovos su kyšininkavimu ir korupcija programą. Viešai pateikiami pagrindiniai kovos su kyšininkavimu ir korupcija veiklos rodikliai.
	1.4. Žmogiškųjų išteklių apsauga ir skatinimas	Viešas įsipareigojimas remti ir apsaugoti darbuotojus, kurie atsisako elgtis neetiškai, pateikti išsamią informaciją apie programą ir priemones, skatinančias darbuotojų etišką elgesį.
	1.5. Interesų konfliktų valdymas	Viešai pateikiama išsami informacija apie politiką ir procedūras, kurios apibrėžia, nustato, deklaruoja ir valdo interesų konfliktą.
	1.6. Labdaros, aukojimo ir paramos teikimo politika	Viešai pateikiama išsami informacija apie labdaros teikimo, aukojimo ir rėmimo politiką. Viešai pateikiama išsami informacija apie pačios įstaigos ir jos dukterinių įmonių suteiktas aukas, sudarytas paramos sutartis.
	1.7. Dovanų ir svetingumo politika	Viešai deklaruoti, kad uždrausta priimti prabangias dovanas ir teikti prabangų svetingumą, kaip nurodyta dovanų ir svetingumo politikoje. Politika turėtų numatyti aiškiai apibrėžtą kontrolės procesą ir neatitikties pasekmes.
	1.8. Mokymų politika	Viešai deklaruoti, kad reguliariai rengiami mokymai apie kovos su kyšininkavimu ir korupcija programą. Viešai pateikiama išsami informacija apie mokymų vertinimą ir efektyvumą.
	1.9. Kontrolės politika	Viešai pateikiama informacija, kaip vykdoma kovos su kyšininkavimu ir korupcija programos kontrolė. Tai išsami informacija apie tai, kiek šiai programai taikomas reguliarus vidaus ar išorės auditas; deklaracija, kad politika atnaujinama pagal naujausias rekomendacijas.
	1.10. Neatitikimų (pažeidimų) viešinimo politika	Viešai pateikiama informavimas apie nustatytus pažeidimus viešinimo politika, kurioje privalo būti įtraukta aukščiausio rango vadovo deklaracija dėl informatorių ir darbuotojų, pranešusių apie kyšininkavimo ir korupcijos incidentus, apsaugą. Būtina sąlyga viešai nurodyti konfidencialų ir anoniminių kanalą, kuriuo darbuotojai ir informatoriai gali pranešti apie kyšininkavimą ir korupciją. Viešai pateikiama informacija apie nustatytos korupcijos statistiką.
	1.12. Neatitikimų šalinimo ir tolimesnės prevencijos politika	Viešai pateikiami nustatytų neatitikimų tyrimų ir pritaikytų drausminių priemonių atsakingiems darbuotojams (ar trečiosioms šalims) rezultatai. Viešai pateikiami priimti sprendimai dėl ateities prevencijos vadovaujantis atliktų tyrimų išvadomis apie nustatytus neatitikimus.
	1.13. Pirkimų skaidrumas	1.14.1. viešai skleidžiama informacija apie savo pirkimus.
		1.14.2. pirkimų procese naudojamos atviros sutartys (viešinama).
1.14.3. viešai pateikiamos naudojamos priemonės kovoje su kyšininkavimu ir korupcijos pirkimų procese.		
1.14.4. vieša aukščiausio rango vadovo deklaracija įsipareigojant sąžiningai laikytis kyšininkavimo netoleravimo politikos.		
2. Organizacinės struktūros skaidrumo principai	2.1. Viešai pateikiama informacija apie visas konsoliduotas dukterines įmones; ne visiškai konsoliduotus akcijų paketus bei kiekvienos iš šių paketų motininei įmonei priklausančias dalis.	
	2.2. Aukščiausio rango vadovo vieša deklaracija, kad nebus dirbama su įmonėmis, kurios pačios neskaidrios arba veikia kartu su neskaidriomis struktūromis.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, vadovaujantis Transparency International UK (2020).

Dėl laikmečio realijų keičiantis teisės aktams, JK įmonės priverstos atkreipti dėmesį į vidinius procesus, sąlygojančius veiklos skaidrumą ir kovą su korupcija. JK priimta skaidrumą iš dalies tapatinti su konkurencingumu. Įmonės su patvirtinta sąžiningumo, skaidrumo ir tvarumo reputacija gali naudoti tai kaip konkurencinį pranašumą (Transparency International UK, 2020).

Teigiama, kad JK pastaruoju laikotarpiu vyksta skaidrumo revoliucija. Stengdamosi laikytis teisės aktų reglamentavimo, investuotojų spaudimo ir visuomenės reikalavimų, įmonės pradeda siekti skaidrumo savo veikloje. Tačiau pastebima, kad pateikiama įmonių informacija apie korupcijos valdymą yra ribota. Yra neatitikimų tarp to, ką įmonės daro viduje, kovodamos su korupcija, ir informacijos, kurią jos viešai atskleidžia šiuo klausimu. Įmonės nurodo teisinius iššūkius, susijusius su antikorpucinių duomenų atskleidimu, taip pat kitus bandymus atgrasyti nuo skaidrumo. Tačiau šie iššūkiai nėra neįveikiami.

„Transparency International UK“ (2020) atliktas tyrimas apėmė įvairių akademinų, pilietinės visuomenės ir žiniasklaidos šaltinių literatūros apžvalgą, įmonių veiklos procesų analizę, siekiant nustatyti geriausią praktiką, sukūrė rekomendacijas apie įmonės skaidrumą – skaidrumo principų rinkinį, kurį JK organizacijos taiko konkrečiose situacijose, kurdamos korupcijai atsparią aplinką. Reikia pastebėti, kad vienas pagrindinių paminėto rinkinio akcentų – įmonės informacijos viešas atskleidimas, kuris vis dažniau JK tampa įstatyminiu reikalavimu, o ne rekomendacija. Iš dalies tai sąlygojo, kad Europos Sąjungos, JK statuto ir JAV federaliniu lygiu įmonėms keliami vis didesni įstatyminiai reikalavimai, apimantys nurodymą viešai skleisti antikorpucinę informaciją: kovos su korupcija programos; tikrųjų naudos gavėjų pateikimas; organizacinės struktūros pateikimas; ataskaitų pagal veiklos šalį bei politinių įsipareigojimų pateikimas ir t.t.

Galima teigti, kad JK atsiranda suvokimas, kad nebeužtenka tiesiog elgtis *teisingai*, vis labiau suprantama, kad taip elgtis *naudinga*.

Apibendrinant pateiktą skirtingų šalių kovos su korupcija patirtį galima teigti, kad kuriamos korupcijai atsparios aplinkos priemonės tiek šalies tiek ir organizacijos mastu taikomos priklausomai nuo aktualios korupcinės situacijos.

Bangladeše, siekiant pažaboti korupciją DSP sektoriuje, būtina organizacijose kurti etikos kodeksus; nustatyti ir įgyvendinti nulinės tolerancijos kovoje su kyšininkavimu politiką; turėti dovanų politiką; vesti mokymus specialistams apie kyšininkavimo pasekmes ir antikonkurencinius sandorius, kaip atpažinti ir tinkamai reaguoti susidūrus su korupcija. Viso sektoriaus mastu pasiekti, kad į sutartis būtų įtrauktos privalomos antikorpucinės sąlygos ir periodinio audito atlikimo įsipareigojimai. Vyriausybės mastu užtikrinti kontrolę, rengti ataskaitas ir viešinti pasiekimus.

Sakartvelo antikorpucinių reformų istorija paremta lyderystės ir vadovavimo fenomenu, tai – įsipareigojusi, nuosekli, sveikai radikali ir į rezultatą orientuota politinė ir administracinė valdžia. Bet kokia kova su korupcija greičiausiai žlugs, jei procesas bus valdomas korumpuotų biurokratų, o politinė vadovybė nedalyvaus šioje kovoje. Aukščiausioji šalies vadovybė primygtinai skatino sveiką vyriausybės narių konkurenciją dėl reformų idėjų, tokiu būdu skatino ir reformatorius. Nepasitikėdami biurokratais, ministrai dažnai elgdavosi kaip technokratai, kai iki smulkesnių detalių sekė pačių pradėtą reformą, kad užtikrintų pažangą ir sėkmę. Tai galėtų būti tapatinama su tokiomis korupcijos prevencijos priemonėmis kaip šalies (ar atskirai paimtos organizacijos) strateginiu planavimu ir totalia kontrole.

Pastaruoju laikotarpiu Jungtinėje Karalystėje organizacijos, spaudžiamos visuomenės reikalavimų ir stengdamosi laikytis teisės aktų reglamentavimo, pradėjo siekti didesnio skaidrumo savo veikloje. Organizacijos, kurdamos korupcijai atsparią aplinką, priklausomai nuo poreikio, naudoja skaidrumo

principų (priemonių) rinkinį, kurio pagrindinis akcentas – įmonės informacijos viešas atskleidimas, kuris vis dažniau JK tampa įstatyminiu reikalavimu, o ne rekomendacija.

Apibendrinant užsienio šalių (Bangladešas, Sakartvelas, Jungtinė Karalystė) patirtis galime teigti, kad antikorupcinės politikos tikslų siekiama per informacijos sklaidą-viešumą, korupcijos prevencijos strateginį planavimą ir sustiprintą kontrolę. Taip pat didesnis dėmesys skiriamas antikorupcinio sąmoningumo stiprinimui atskleidžiant etiško elgesio kuriamą naudą.

### **1.2.3. Korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmogiškųjų išteklių valdymą teorinės prielaidos**

Pasaulis yra visai kitoks, nei iki šiol manėme, teigia Kanišauskas (2013, p. 35), nes „<...> tikrovė kur kas sudėtingesnė, „subtilesnė“, nei galima buvo įsivaizduoti. Joje viskas susiję, ir nors tos sąsajos ne visada akivaizdžios, kai kuriais atvejais net itin menkos, tačiau net ir menkiausiame tos tikrovės elemente galima atrasti visas esmines visumos savybes, ir atvirkščiai“. Toks, galima įvardinti, holistinis požiūris leidžia suvokti, kaip viskas aplink mus yra persipynę ir susiję subtiliais ryšiais. Ne mažiau svarbu, kad šios sąsajos (veiksmai) derėtų, duotų kur kas didesnę naudą, kai veikiama išvien, tai Coulteris (2005) įvardina kaip sinergijos (t. y. vyksmų susiderinimo, harmonijos) siekimo strategiją (modelį).

Šiame magistro darbe autorius išvelgia galimybes dalį antikorupcinės aplinkos elementų integruoti į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. Anksčiau darbe ne kartą buvo paminėta, kad kai kurie žmogiškųjų išteklių valdymo ir korupcijai atsparios aplinkos kūrimo procesai dera tarpusavyje, o jų sinergija, tikėtina, organizacijai duotų žymiai didesnę naudą nei veikdami (vykdomi) atskirai.

#### *Modeliavimas ir modeliai.*

Modelių kūrimą ir taikymą, siekiant išspręsti vienokias ar kitokias socialines problemas, galima įvardinti kaip paprasčiausią socialinį modeliavimą. Modelių tipai gali būti aiškinamieji, idealizuotieji, teoriniai, raidos ar vystymosi, analoginiai ir kt., kuriais grindžiami esami ar bandoma išvelgti ateities socialinių santykių, procesų perspektyvas. Teigiama, kad socialinės, politinės (utopinės) teorijos ir šių teorijų „filosofija“ taip pat įvardinamos kaip socialiniai modeliai, kaip ir valstybės ar atskiros organizacijos bei jos struktūrinių elementų, valdymo teorijos ir jose esantis strateginis planavimas bei valdymas (Kanišauskas, 2013). Apibendrintai strategiją (iš graikų kalbos: *stratos* – armija ir *agein* – vesti) taip pat galima pavadinti modeliu, kuris išreikštas planu, schema ar programa, nurodant, kaip pasiekti tikslą (Arimavičiūtė, 2005).

Kanišausko teigimu (2013), modeliu plačiąja prasme galima vadinti mentalinį ar (ir) daiktiškai realizuotą tikrovės ar jos elementų vaizdą, atvaizdą/įsivaizdavimą, tam tikrą tvarką, procesą. Vadovaujantis tokiu apibrėžimu, socialiniai modeliai įvardinami kaip socialinių struktūrų ir (ar) reiškinių struktūriniai arba funkciniai vaizdai, atvaizdai/įsivaizdavimai.

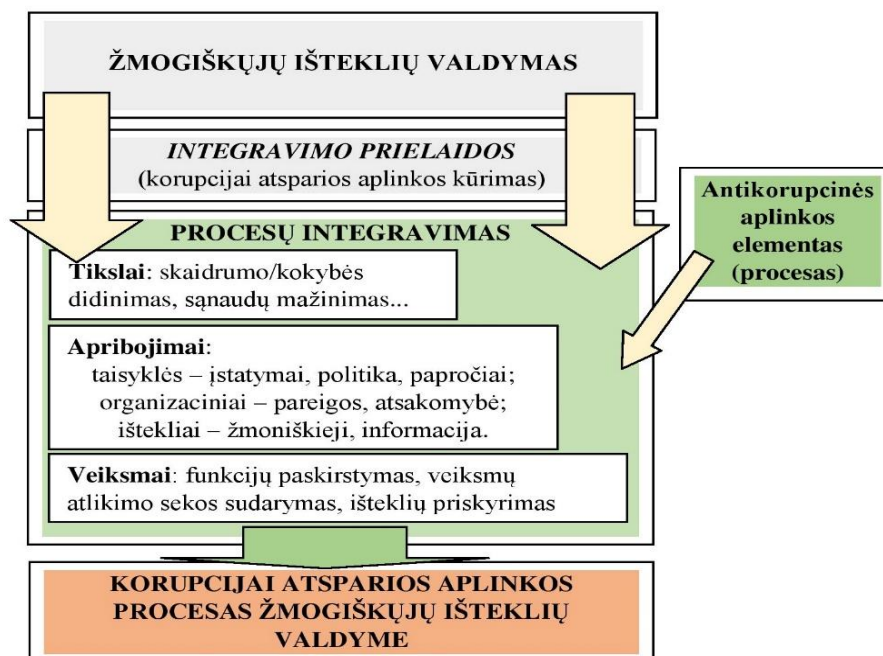
Modeliavimo procesas atspindi kuriamų modelių naudojimą siekiant giliau pažinti tikrovę, numatyti (prognozuoti) galimus ateities būvius. Modeliavimas klasifikuojamas pagal objekto struktūrą (struktūriniai modeliai) arba jo veikimą (funkciniai modeliai). Kanišauskas (2013) siūlo tokius modeliavimo etapus: 1) objekto savybių, kurias turi atliepti modelis, pasirinkimas; 2) modelio kūrimas (parinkimas, lyginimas, konstravimas, formulavimas); 3) modelio savybių tyrimas, eksperimentavimas; 4) rezultatų konstatavimas, išvadų, prognozių formulavimas; 5) modelio tikrinimas praktikoje; 6) modelio tobulinimas. Šiais etapais bus vadovaujama ir šiame darbe.

#### *Procesų integravimas.*

Apibūdinant procesų integravimą akcentuojami informacinių sistemų sujungimas, išteklių paskirstymo, organizacijos struktūros ar procesų atlikimo optimizavimas, socialiniai/vadybiniai aspektai. Štai keletas skirtingų autorių veiklos procesų integravimo apibrėžimų:

- Procesų integravimas: organizacijoje vykstančių veiklos procesų sujungimas tokiu būdu, kad būtų gaunamas sinergetinis efektas (West, 2011);
- Veiklos procesų integravimas yra vieno proceso, kuris su mažiausiais reikalingais pakeitimais pasiektų tą patį tikslą (jį anksčiau pasiekdavo keli procesai), sukūrimas (Morrison et al. 2009).

Veiklos procesų integravimas nėra vienkartinis veiksmas. Organizacijos išorinė ir vidinė aplinka nuolat kinta, todėl neišvengiamai jos procesai turi būti nuolat peržiūrėti, adaptuojami ar integruojami. Integravimas labiau atspindi siekiamą tikslą, o ne aiškiai apibrėžtą procesą. Veiklos procesų pertvarkymo tikslas – optimizavimas, kuriam įgyvendinti reikia pertvarkyti procesų (o išskirtiniais atvejais ir organizacijos struktūrą), darbuotojų atsakomybės ribas, įvertinti galimus procesų rango (angl. outsourcing) atvejus ir pritaikyti naujas procesų funkcionavimo priemones (Butkevičius, 2010). Galima veiklos procesų pertvarkymo (integravimo) eiga pateikta 1.2.3.1. pav.:



**1.2.3.1. pav.** Veiklos procesų integravimas  
**Šaltinis:** sudaryta autoriaus pagal Butkevičių, 2010

Atsiradus integravimo prielaidoms, iššauktoms aplinkos pokyčių, esami procesai turi būti pertvarkomi taip, kad optimaliu būdu būtų pasiekti tikslai, atsižvelgiant į esamus atribojimus. Pertvarkymas apima procesus, sudarančius veiksmų ir jų atlikimo sekos numatymą, funkcijų priskyrimą procesų dalyviams bei optimalų išteklių paskirstymą. Ieškant geriausio sprendimo turi būti atsižvelgiama į taisyklių (įstatymų, organizacijos politikos, papročių), organizacinių (atsakomybės, pareigų) bei išteklių (informacinių, žmogiškųjų) atribojimus (Butkevičius, 2010).

*Modelio kūrimo etapai.*

Anksčiau darbe pateiktus modelio kūrimo etapus, įvertinant šio darbo temą ir tikslą, galima įvardinti taip:

1. Objekto savybių, kurias turi atliepti modelis, pasirinkimas. Korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje tikslai – sukurti skaidrią, atsakingą, atskaitingą, etikos ir moralės normomis grįstą

aplinką. Kuriamas modelis suprantamas kaip instrumentas (procesas), padėsiantis minėtos aplinkos kūrimui.

2. Modelio kūrimas (parinkimas, lyginimas, konstravimas, formulavimas). Modelis apima dviejų organizacijos valdymo (veiklos) procesų sudėtinės dalis, todėl pradžioje bus išrinktos visos analizuojamų procesų sudėtinės dalys, su tolimesniu tikslu rasti galinčius tarpusavyje sąveikauti procesus (procesų dalis). Tai bus atlikta šiame skyriuje.

3. Modelio savybių tyrimas, eksperimentavimas. Sukurtu modeliu galimo pasiekti rezultato (produkto) aptarimas su ekspertu ir informantais. Aspektų, galinčių keisti/tobulinti, ar tiesiog patvirtinti, pradinį autoriaus modelio variantą, nustatymas. Šis etapas atliekamas empirinio tyrimo metu.

4. Rezultatų konstatavimas, išvadų, prognozių formulavimas. Šio baigiamojo darbo rezultatas pateikiamas išvadose.

5. Modelio tikrinimas praktikoje ir modelio tobulinimas lieka ateities perspektyvoje ir nėra šio darbo tikslas.

*Modelio kūrimas (parinkimas, lyginimas, konstravimas, formulavimas).*

Modelis apima dviejų organizacijos valdymo (veiklos) procesų sudėtinės dalis, todėl pradžioje būtina išrinkti visas analizuojamų procesų sudėtinės dalis. Kitame etape bus stengiamasi rasti galinčius tarpusavyje sąveikauti procesus (procesų dalis).

*Žmogiškųjų išteklių valdymas.*

Detalesnė žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje schema pateikta priede Nr. 7, o šio skyriaus 1.2.3.1. lentelėje pateikiami tik pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) procesai.

1.2.3.1. lentelė

### Žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) procesai

ŽIV sektoriai	ŽIV procesai
ŽI pritraukimas	Planavimas, paieška, atranka, samda.
ŽI vystymas	Adaptacija, mokymai, vertinimas, karjera.
ŽI išsaugojimas	Atlygio sistema, poreikių patenkinimas, darbo santykių organizavimas, motyvavimas.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Korupcijai atspari aplinka.

Vadovaujantis LR Korupcijos prevencijos įstatymu (2022), korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą sudarantys elementai nurodyti 1.2.3.2. lentelėje.

1.2.3.2. lentelė

### Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistema

Priemonės	Procesai
Korupcijos prevencijos priemonės	Korupcijos rizikos analizė; korupcijos prevencijos planavimo dokumentai; teisės aktų ar jų projektų antikorpucinis vertinimas; pranešimas apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas; korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas; korupcijos rizikos valdymo vertinimas; atsparumo korupcijai lygio nustatymas; antikorpucinių elgesio standartų diegimas (etikos ir elgesio kodeksai).
Antikorpucinio sąmoningumo didinimas	Mokymai, seminarai ir kt. priemonės, susijusios su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu.
Personalo patikimumo užtikrinimas	Informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas rinkimas, teikimas ir naudojimas.
Kitos veiklos ar priemonės, kuriomis kuriama korupcijai atspari aplinka ar didinamas atsparumas korupcijai	Privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimas; valstybės tarnautojų / darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas; korupcijai atsparios aplinkos reikalavimų vykdymo kontrolė.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus pagal LR Korupcijos prevencijos įstatymą (2022)

Šio baigiamojo magistro darbo rašymo metu autorius dirbo valstybės tarnyboje (nuo 2017 metų), konkrečiai Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje vieno iš skyrių vedėjo pavaduotoju. Autorius, susipažinęs su administracijos struktūrinių padalinių veiklos kompetencijų ribomis „iš vidaus“ ir esamu korupcijai atspariu aplinkos lygiu organizacijoje, mato kai kurių aukščiau aprašytų žmogiškųjų išteklių valdymo ir korupcijai atsparios aplinkos procesų galimas sąsajas (1.2.3.3. lentelė).

1.2.3.3. lentelė

### Procesų sąsajos

Eil. Nr.	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai	Korupcijai atsparios aplinkos procesai
1	Žmogiškųjų išteklių planavimas	1.1. Korupcijos prevencijos planavimas 1.2. Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas
2	Paieška, atranka, samda	2.1. Personalo patikimumo užtikrinimas 2.2. Informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas rinkimas, teikimas ir naudojimas 2.3. Privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimas 2.4. Antikorupcinių elgesio standartų diegimas (etikos ir elgesio kodeksai)
3	Adaptacija	3.1. Valstybės tarnautojų / darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas
4	Mokymas	4.1. Mokymai, seminarai ir kt. priemonės susijusios su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu
5	Veiklos vertinimas	5.1. Korupcijai atsparios aplinkos reikalavimų vykdymo kontrolė
6	Motyvacija	6.1. Organizacijos skaidrumo kūrimo indėlis

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Toliau tekste pateikiamos 1.2.3.3. lentelės šešiuose sektoriuose sugrupuotų procesų sąsajos. Aiškumo dėlei reikia pastebėti, kad kaip pagrindas imamas ŽIV procesas, kuriame, autoriaus manymu, derėtų koks nors konkretus antikorupcinės aplinkos procesas, turintis *tiesioginę* (atliekamas ŽIV padalinio), *dalinę* (dalinai atliekamas ŽIV padalinio) ar *netiesioginę* (ŽIV padalinys dalyvauja pasyviai, suteikdamas disponuojamą informaciją) sąsajas.

1. Žmogiškųjų išteklių planavimas. Išoraitės (2011) teigimu, strateginis ŽI planavimas apima įmonės tikslų analizę, įmonės strateginių tikslų nustatymą, organizacijos struktūros analizę, laisvų darbo vietų planavimą, darbo vietų poreikių nustatymą arba paprasčiau – organizacijos ŽIV padalinio atliekami procesai, padedantys įgyti reikiamus žmogiškuosius išteklius ateities planams pasiekti.

1.1. Korupcijos prevencijos planavimas. Planai rengiami atsižvelgiant į korupcijos rizikos valdymo vertinimo, atsparumo korupcijai lygio nustatymo rezultatus ir kitą informaciją. Plane pateikiama korupcijos rizikos veiksnių analizė, nurodomos korupcijos rizikos mažinimo priemonės, jų vykdytojai ir terminai, įgyvendinimo vertinimo kriterijai (LR KPI, 2022). Tokių planų rengėjams dalį reikalingos informacijos privalo suteikti organizacijos ŽIV padalinys, netiesiogiai vykdamas keletą korupcijos rizikos mažinimo priemonių (elgesio standartų diegimas, privačių interesų bei turto ir pajamų deklaravimo kontrolė, mokymų organizavimas). *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip netiesioginę.*

1.2. Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas. Pradinę informaciją korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymui suteikia organizacijos ŽIV padalinys: darbuotojo veiklos srities, skyriaus ar padalinio nuostatus, funkcijas, kompetencijas, tikslus, prioritetus. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip netiesioginę.*

2. Paieška, atranka, samda. Efektyvi viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos sistema, kuri nulemia tai, kad atrenkami patys geriausi ir naudingiausi, t. y. su turtingu žmogiškuoju kapitalu darbuotojai. Naujų

darbuotojų suvokimą apie elgesį organizacijoje veikia atrankos proceso teisingumas, sąžiningumas. Todėl siekiant rasti, pritraukti ir atrinkti tokius darbuotojus, kurie padėtų kurti organizacijos reputaciją, elgdamiesi sąžiningai, svarbu, kad atrankos procesas būtų vykdomas nešališkai ir teisingai.

2.1. Organizacija, puoselėjanti antikorpucinio elgesio standartus, turėtų tai deklaruoti nuo pačios pradžios – darbuotojų paieškos. Tikėtina, kad darbuotojų paieškos skelbimuose įrašai, bylojantys, kad ieškomi būsimi kolegos, atitinkantys aukštus moralės ir antikorpucinio sąmoningumo standartus, formuos ne tik teigiamą organizacijos įvaizdį išorėje, bet ir būsimų darbuotojų supratimą apie vyraujančią antikorpucinę aplinką organizacijoje. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip tiesioginę.*

2.2. Informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas rinkimas, teikimas ir naudojimas. Asmenį į pareigas priimančio vadovo pareiga - užtikrinti, kad į pareigas būtų priimti ir tas pareigas eitų tik nepriekaištingos reputacijos reikalavimus atitinkantys asmenys (LR teisės aktai, atsižvelgiant į asmens einamas pareigas arba atliekamų funkcijų pobūdį, nustato skirtingus reikalavimus asmens nepriekaištingai reputacijai). Tokios informacijos užklausa/gavimas/naudojimas susijęs su asmens duomenų tvarkymu, todėl tikslinga būtų tokią funkciją atlikti pavesti organizacijos ŽIV padaliniui, valdančiam ir tvarkančiam darbuotojų asmens duomenis. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip dalinę.*

2.3. Privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimas. Deklaravimas yra viena iš veiksmingiausių korupcijos prevencijos priemonių viešajame sektoriuje. Įstatymai<sup>4</sup> nustato deklaravimo prievolės, kurios daugumoje atvejų vykdomos priimant į darbą (naujas pareigas), todėl šios prievolės tinkamą atlikimą gali užtikrinti organizacijos ŽIV padalinys. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip tiesioginę.*

2.4. Antikorpucinių elgesio standartų diegimas (etikos ir elgesio kodeksai). Būtent „diegimas“, kaip tai numatyta LR KPI<sup>5</sup> (2022), turėtų būti atliekamas organizacijos ŽIV padalinio, kuomet naujai priimami darbuotojai supažindinami su organizacijoje veikiančiais antikorpuciniais elgesio standartais. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip tiesioginę.*

3. Adaptacija. Procesas, kurio metu naujai priimtas darbuotojas susipažįsta su nauju darbu (atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis), kolektyvu: supranta ir priima kolektyvo ir organizacijos vertybes, elgesio normas ir nuomones.

3.1. Valstybės tarnautojų / darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas. Šis procesas padės nustatyti, koks yra bendras institucijos darbuotojų požiūris į korupciją, kiek plačiai paplitęs šis reiškinys ir koks darbuotojų santykis su tokio pobūdžio apraiškomis. Svarbūs du aspektai: korupcijos reiškinio paplitimas institucijoje ir korupcijos, kyšininkavimo toleravimas. Įprastai tai vykdoma anketavimo būdu. Pirminis vertinimas atliekamas priėmus (paaukštinus pareigose, perkėlus į kitą darbo vietą) į darbą, o kiti galimi vertinimai atliekami vadovaujantis vidiniais organizacijos korupcijos prevencijos dokumentacijoje numatytais atvejais. Tikėtina, kad organizacijos ŽIV padaliniui atlikti pirminį vertinimą yra paprasčiau, tai taptų standartizuota procedūra. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip tiesioginę.*

4. Mokymas. Procesas, padedantis darbuotojams tapti daugiau išmanančiais, įgudusiais, patyrusiais ir profesionalesniais esamoje veikloje, lemiantis pastovius darbuotojų nuostatų ir elgesio pokyčius.

4.1. Mokymai, seminarai ir kt. priemonės, susijusios su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu. Antikorpucinis švietimas – veikla, kuria siekiama mažinti korupciją, ugdyti individualią ir kolektyvinę atsakomybę, pilietiškumą, supažindinti su asmens teisėmis ir pareigomis visuomenei.

<sup>4</sup> LR Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas ir LR gyventojų turto deklaravimo įstatymas

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas (2022)

Antikorupcinis organizacijos darbuotojų mokymas turėtų būti vykdomas pagal pasirengtą programą ar gaires, atsižvelgiant į darbuotojų tolerancijos korupcijai lygį, korupcijos atvejus, korupcijos riziką ir jos veiksnius. Minėtą mokymų programą ruošia už korupcijos prevenciją atsakingas padalinys, o programos vykdymą (administravimą), tikėtina, geriausiai atliktų ŽIV padalinys. Administravimas apimtų savalaikį mokymų užsakymą (pirkimą), atitinkamų darbuotojų išankstinį informavimą ir kt. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip netiesioginę.*

5. Veiklos vertinimas. Procesas, kurio metu yra vertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei jų atitikimas užimamoms pareigoms. Nustatomi darbo trūkumai, tobulintinos sritys ir mokymo poreikis.

5.1. Korupcijai atsparios aplinkos reikalavimų vykdymo kontrolė. Procesas reikalingas įsivertinti atsparumo korupcijai reikalavimų vykdymą įstaigoje: patikrinti, ar pakankamai yra imamasi veiksmų, kuriant ir įgyvendinant korupcijai atsparią aplinką įstaigoje, ir nusistatyti atsparumo korupcijai lygį. Tokiai įsivertinimo procedūrai atlikti reikia išanalizuoti/apibendrinti didelį informacijos kiekį, dalį kurios valdo organizacijos ŽIV padalinys: įvykusių mokymų ir dalyvių, užpildytų anketų, informacijos apie asmenis (siekiančius eiti arba einančius pareigas) gavimo/teikimo kiekiai, privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimo apimtys organizacijoje ir kt. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip netiesioginę.*

6. Motyvavimas. Sudėtinė žmogiškųjų išteklių išsaugojimo dalis, arba procesas, kurio metu organizacijos vadovaujantis personalas turi rasti būdų ir priemonių skatinti darbuotojų motyvaciją gerinti (gausinti) darbo rezultatus.

6.1. Organizacijos skaidrumo kūrimo indėlis. Atlikus darbuotojo ataskaitinio laikotarpio darbo rezultatų vertinimą ir indėlį į organizacijos skaidrumo formavimą (praeitų mokymų kiekis ir turinys, deklaravimo ir nusišalinimo (esant poreikiui) savalaikiškumas bei kitų antikorupcinių priemonių reikalavimų laikymasis) ir, esant teigiamam darbuotojo vertinimui, turėtų būti spendžiama dėl darbuotojui taikytinų motyvavimo priemonių už indėlį į skaidrumo kūrimą ir palaikymą pagal organizacijoje galiojančią tvarką. Paprastai motyvavimo sistema – tai ŽIV padalinio kompetencija. *Tokią procesų sąsają galima įvardinti kaip dalinę.*

Integruotos korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme (teorinės išvalgos), įvertinus aukščiau aprašytas procesų sąsajas, pateiktos 1.2.3.4. lentelėje.

1.2.3.4. lentelė

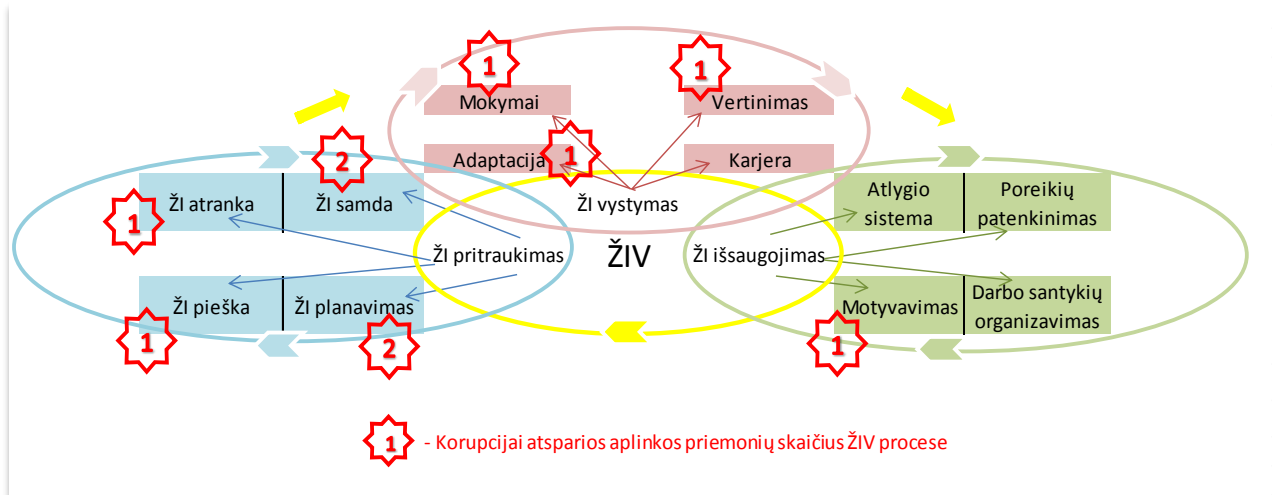
### Korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinės išvalgos

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai	Procesų sąsajos	Korupcijai atsparios aplinkos priemonės (procesai)
Žmogiškųjų išteklių planavimas	Netiesioginė	Korupcijos prevencijos planavimas
	Netiesioginė	Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas
Paieška	Tiesioginė	Personalo patikimumo užtikrinimas
Atranka	Dalinė	Informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas rinkimas, teikimas ir naudojimas
Samda	Tiesioginė	Privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimas
	Tiesioginė	Antikorupcinių elgesio standartų diegimas (etikos ir elgesio kodeksai)
Adaptacija	Tiesioginė	Valstybės tarnautojų / darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas.
Mokymas	Netiesioginė	Mokymai, seminarai ir kt. priemonės susijusios su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu
Veiklos vertinimas	Netiesioginė	Korupcijai atsparios aplinkos reikalavimų vykdymo kontrolė
Motyvavimas	Dalinė	Organizacijos skaidrumo kūrimo indėlis

Šaltinis: sudaryta autoriaus



1.2.3.4. lentelėje pateiktų korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinių įžvalgų vizualizacija pateikta 1.2.3.1. paveiksle.



1.2.3.1. pav. Korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinių įžvalgų vizualizacija  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

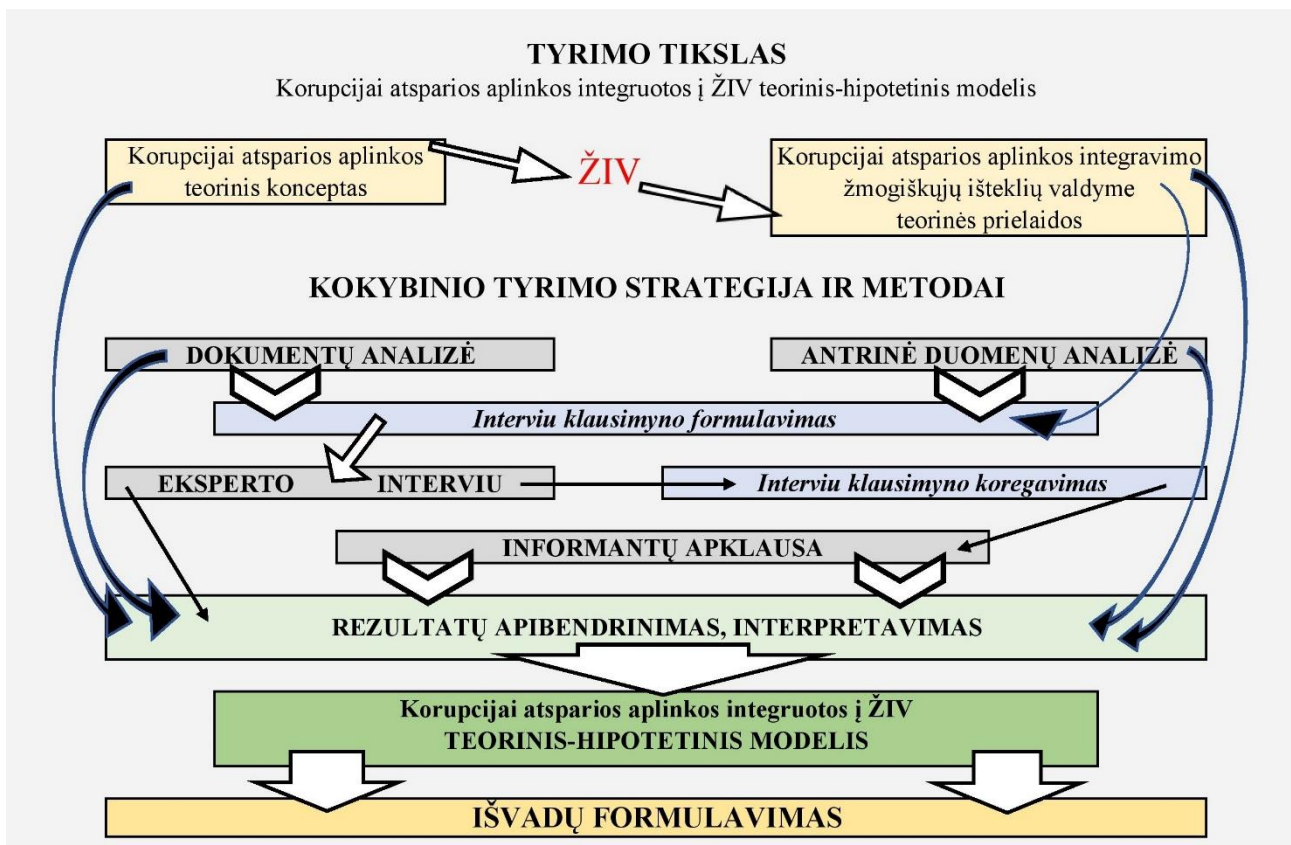
Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad dalies korupcijai atsparios aplinkos priemonių vykdymą integravus į organizacijos ŽIV padalinio veiklas, kai atitinkami ŽIV procesai būtų vykdomi kartu su korupcijos prevencijos priemonėmis, korupcijai atsparios aplinkos kūrimas organizacijoje taptų sklandesnis, tuo pačiu būtų racionaliau naudojami organizacijos ištekliai. Taip pat, tikėtina, tokia integracija mažins galimą darbuotojų pasipriešinimą ir nusistatymą, kad korupcijai atsparios aplinkos priemonių diegimas didina administracinę naštą. Ilgainiui procesams „susigyvenus“ tai taptų įprasta organizacijos veiklos praktika. Teorinėse įžvalgose aprašytos procesų sąsajos bus išnagrinėtos su ekspertu ir informantais interviu metu šio darbo tiriamojame dalyje.

## 2. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS INTEGRAVIMO Į ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo strategija, dizainas, eiga

Ankstesniuose šio baigiamojo darbo skyriuose aptarus teorinius korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus bei turint tikslą išsiaiškinti šių veiklų sąsajas, būtina išnagrinėti korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo esamą situaciją ir praktinį taikymą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis, informacijai gauti buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, o pačio tyrimo metu taikyta kokybinė ir kiekybinė tyrimo priegigos.

**Kokybinis tyrimas** – situacijos sistemingas tyrimas natūralioje aplinkoje, analizuojant tiriamuosius reiškinius ir interpretacinio paaiškinimo pateikimas. Kokybinis tyrimas pasirinktas dėl kelių priežasčių: kokybiniams tyrimams nėra taikomi griežti imties reikalavimai ir jų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai informantų parinkimo būdai, o lankstūs vienokie ar kitokie teoriniai kriterijai; lankstūs kokybinių tyrimų metodai, orientuoti į interpretaciją, procesą, taip pat į situacijos ir elgesio ryšį (Kardelis, 2017). Kokybinio tyrimo metu panaudoti šie metodai: dokumentų analizė, informantų ir eksperto apklausa. Kokybiniam tyrimui papildyti pasirinktas ir kiekybinis metodas – antrinių duomenų analizė, kuri leido pateikti papildomų duomenų apie analizuojamą problemą ir išvelgti tam tikras tendencijas ir probleminius aspektus.



2.1.1. pav. Tyrimo dizainas

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Magistro darbą sudaro tyrimo objekto *teorinis pagrindimas* ir *empirinis tyrimas*, kurių pagrindu numatoma parengti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos antikorpucinės aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, teorinį modelį, suformuluoti išvadas bei rekomendacijas.

**Teorinis pagrindimas** atliekamas taikant mokslinės (prioritetas – viešojo valdymo) literatūros analizę, sisteminimą ir apibendrinimą. Pradžioje apžvelgiama moksliniuose šaltiniuose pateikiama teorinė antikorupcinės aplinkos samprata: priemonės, procesai ir struktūros viešojo sektoriaus organizacijos valdyme. Toliau analizuojamos galimos antikorupcinės aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos, į organizacijos valdymo procesus integruotos antikorupcinės aplinkos teorinio modelio atsiradimo galimybės.

**Empirinis tyrimas**

**Tyrimo koncepcija.** *Tyrimo tipas* – mišrių metodų tyrimas. *Tyrimo strategija* – nuoseklus aiškinamasis tyrimas, derinant kiekybinio ir kokybinių tyrimo metodus. *Tyrimo prieiga* – derinant indukcinę ir dedukcinę duomenų paieškos logiką. Tyrimo dizainas pateiktas 2.1.1. paveiksle.

Tyrimo taikomi duomenų rinkimo metodai: dokumentų (teisės aktų ir organizacijos dokumentų) turinio analizė, antrinė (atlikto kiekybinio tyrimo) duomenų analizė, pusiau struktūrizuotas eksperto interviu, pusiau struktūrizuotas informantų interviu. Tyrimo eiga pavaizduota 2.1.2. paveiksle.

TYRIMO EIGA	
I etapas	Teisės aktų atranka
	Turinio analizė
	Rezultatų aprašymas
II etapas	Organizacijos dokumentų atranka
	Turinio analizė
	Rezultatų aprašymas
III etapas	Antrinė kiekybinio tyrimo duomenų analizė Rezultatų aprašymas
IV etapas	Klausimyno paruošimas
	Eksperto atranka
	Interviu
	Rezultatų analizė ir aprašymas
V etapas	Klausimyno paruošimas
	Informantų atranka
	Interviu
	Rezultatų analizė ir aprašymas
REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR IŠVADŲ FORMULAVIMAS	

**2.1.2. pav.** Tyrimo eiga  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Aiškumo dėlei būtina akcentuoti, kad autorius 2021 metais, rašydamas baigiamąjį bakalauro darbą tema „Statinių naudojimo priežiūros, kaip savarankiškos savivaldybės funkcijos, vykdymo tobulinimo galimybės“, taikė panašią tyrimo metodiką, todėl šiame skyriuje bus panaudotos kai kurios metodologinės įžvalgos iš minėto darbo.

## 2.2. Tyrimo metodai ir jų taikymas

**Tyrimo metodai.** Siekiant išsiaiškinti korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajas, tai pat laikantis nuomonės, kad vieno metodo taikymas tyrimuose yra vienpusis, o skirtingais metodais gauti rezultatai yra objektyvesni, tyrimui buvo naudotas skirtingų metodų derinimas, dar vadinamas duomenų rinkimo metodų trianguliacija (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2020), kuomet informacija apie tą patį tiriamą dalyką/objektą renkama skirtingais duomenų rinkimo metodais. Buvo derinti socialiniuose moksluose dažnai naudojami tyrimo metodai: dokumentų analizė, antrinė duomenų analizė, informantų ir eksperto apklausa žodžiu (interviu). Minėti metodai derinti taip, kad vienu metodu surinkti arba išanalizuoti duomenys detalizuotų, papildytų, praplėstų kitu metodu gautus duomenis (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2020).

**Dokumentų turinio analizė.** Įprastai dokumentu galima įvardinti oficialiai pateikiamą informaciją/medžiagą, tačiau moksliniuose tyrimuose dokumentiniu šaltiniu gali būti bet kokia informacija, fiksuota rankraštyje ar atspausdinta, įrašyta laikmenose audio, video ar foto formatais. Tokie informaciniai (dokumentiniai) šaltiniai suteikia reikalingus duomenis rengiant ir atliekant sociologinį tyrimą. *Dokumentų analizė* sociologijoje – tyrimo metodas, taikomas renkant tekstuose ar skaitmeninėse laikmenose užfiksuotą informaciją. Pagrindiniai dokumentų analizės tipai: *santykinai nestruktūrizuota* (tradicinė, kokybinė) ir *struktūrizuota* turinio analizė (angl. *content analysis*), kai gauta informacija analizuojama remiantis kiekybiniais indikatoriais (Čiužas, 2004). *Santykinai nestruktūrizuota* dokumentų analizė – tai tyrime naudojamų dokumentų turinio nagrinėjimas ir tyrėjo sugebėjimas logiškai pagrįsti ir suprantamai pateikti savo išvadas. Čia svarbu atskleisti pagrindines mintis ir idėjas, dėsningumus ir tendencijas, loginius ryšius ir prieštaravimus. Nagrinėjamas dokumento turinys ir forma, sudarymo tikslai, autoriai, dokumento duomenų tikrumas ir patikimumas, taip pat ir galimas dokumento poveikis visuomenei (Čiužas, 2004). Šiame baigiamajame darbe ir bus naudojama santykinai nestruktūrizuota dokumentų analizė.

*Dokumentų analizės metodas – santykinai nestruktūrizuota dokumentų analizė* – bus taikoma tyrimo pradžioje, siekiant identifikuoti korupcijai atsparios aplinkos priemones ir ŽIV procesus savivaldybėje bei nustatyti integravimo galimybes.

*Dokumentų analizės metodo pagrindimas.* Dokumentų analizė suteiks galimybę nagrinėti, kaip nacionaliniuose teisės aktuose reglamentuojamas korupcijos prevencijos priemonių taikymas savivaldybių administracijose; kaip nacionaliniuose teisės aktuose esantys reikalavimai atsispindi Radviliškio rajono savivaldybės dokumentuose. Bus atlikta naujo LR korupcijos prevencijos įstatymo (įsigalioja nuo 2022-01-01) nuostatų, reglamentuojančių korupcijos prevencijos įgyvendinimą savivaldybėse, analizė, dokumento turinio kaita (paskutinės galiojusios redakcijos ir naujos redakcijos) ir poveikis antikorupcinės aplinkos kūrimui savivaldybių administracijose. Atlikta dokumentų analizė padėjo formuluojant klausimus klausimyno gairėse, kad interviu metu būtų išsiaiškintas informantų požiūris į teisės aktų reikalavimus, kuriant antikorupcinę aplinką savivaldybės administracijoje, ir tokių reikalavimų galimas įgyvendinimo priemonės.

*Tyrimo imtis.* LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-01-01 ir 2022-01-01 redakcijos); Nacionalinė kovos su korupcija 2015-2025 metų programa (2015); Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija 2020–2021 metų programa ir šios programos 2020–2021 metų priemonių planas (2020); Asmenų, dirbančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje elgesio ir antikorupcinio elgesio taisyklės (2022); Veiksmų Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, gavus neteisėtą atlygį, tvarkos aprašas (2021); Radviliškio rajono savivaldybėje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašas (2019); Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų adaptacijos tvarkos aprašas (2022).

*Tyrimo instrumentas – dokumentų analizės klausimų sąrašas.* Analizuojant dokumentus buvo siekiama: 1) išryškinti LR korupcijos prevencijos įstatymo naujos redakcijos (nuo 2022-01-01) pokyčius, susijusius su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu viešojo sektoriaus organizacijose; 2) įvardinti teisės aktų reglamentavimą antikorpucinės aplinkos ir viešojo administravimo subjektų veiklos procesų integravimui.

*Tyrimo organizavimas.* Atliekant tyrimą analizuoti dokumentai, kuriuose reglamentuojamas korupcijai atsparios aplinkos kūrimas savivaldybių administracijų lygmenyje. Visi analizuoti dokumentai yra vieši, skelbiami interneto svetainėse.

*Tyrimo duomenų analizės metodai.* Tyrime naudojamų dokumentų turinio nagrinėjimas atskleidžiant dėsninumus, tendencijas ir loginius ryšius bei korupcijai atsparios aplinkos kūrimo reglamentavimą savivaldybių administracijų lygmenyje. Duomenys analizuoti ir pateikti empirinėje darbo dalyje bei išvadose kartu su kitais tyrimo metodais gautais duomenimis.

**Antrinė duomenų analizė.** Duomenų ar informacijos, kurie buvo surinkti kitų asmenų (tyrėjų, institucijų, NVO ir pan.) ar kitais tikslais nei atliekamas tyrimas, analizė. Rūpestingai atliekant gali duoti (greitai ir efektyviai) atsakymus į bendrus tyrimo klausimus (Morkevičius, 2012). Kaip teigia Cooper, Shindler (2014), iš antrinės duomenų analizės galima greičiau išsiaiškinti tiriamos problemos pagrindus ir kontekstą, identifikuoti tiriamų reiškinių aspektus, numatyti galimas būsimų tyrimų gaires. Antrinės kiekybinių duomenų analizės privalumai: santykinai maži kaštai, santykinai greita analizė, duomenų patikimumas, duomenų palyginamumas (laiko, kategorijų, kiekių atžvilgiu). Sprendimą šiame darbe atlikti antrinę kiekybinių duomenų analizę lėmė atlikto tyrimo sąsajos su magistro darbu. Tyrimo rezultatai tiesiogiai leidžia identifikuoti esamą situaciją korupcijai atsparios aplinkos kūrimo kontekste bei galimas integravimo galimybes į ŽIV procesus.

Antrinės kiekybinių duomenų analizės objektu pasirinktas Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto tyrėjų dr. Ritos Toleikienės, Sigito Balčiūno ir dr. Vitos Juknevičienės 2021 metais atlikto sociologinio tyrimo statistinė ataskaita „Radviliškio rajono savivaldybės antikorpucinė aplinka“. Šio baigiamojo darbo autorius savo kukliu indėliu prisidėjo prie minėto tyrimo organizavimo ir duomenų rinkimo.

*Analizės metodas.* Atliekama kiekybinių duomenų apie Radviliškio rajono savivaldybės antikorpucinę aplinką analizė. Analize siekiama atlikto tyrimo rezultatuose išskirti duomenis apie antikorpucinę aplinką savivaldybės administracijos lygmenyje ir rasti sąsajas su žmoniškųjų išteklių valdymo procesais.

*Analizės metodo pagrindimas.* Antrinės duomenų analizės metodu gauti duomenys iš dalies atskleidė, kokia yra reali korupcijai atsparios aplinkos būklė Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Nustatyti probleminiai aspektai leido įtraukti klausimus klausimyno gairėse, kad interviu metu būtų išsiaiškintos šių probleminių aspektų priežastys ir informantų vertinimas jų atžvilgiu.

*Tyrimo imtis.* Šiame darbe, siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, antrinę duomenų analizę vykdyta nagrinėjant 2021 metais atlikto sociologinio tyrimo apie Radviliškio rajono savivaldybės antikorpucinę aplinką statistinę ataskaitą, atrenkant tik savivaldybės administracijos darbuotojų apklausos duomenis.

*Tyrimo instrumentas.* Autoriaus nuomone, šio baigiamojo darbo empiriniam tyrimui atlikti reikšmingi statistiniai duomenys suvesti į 3.1.2.1. lentelę tolesniam palyginimui, interpretavimui.

*Tyrimo duomenų analizės metodai.* Tyrime naudota aprašomoji statistika statistinių duomenų, nusakančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijos korupcijai atsparios aplinkos situaciją,

nagrinėjimui, vertinimui. Duomenys interpretuoti ir aprašyti, naudoti išvadoms pateikti kartu su kitų tyrimo metodų gautais duomenimis.

**Interviu.** Pasak Hennink, Hutter, ir Bailey (2020), norint išsiaiškinti situaciją organizacijoje ar konkrečioje veikloje, tinkami įvairūs *kokybinio tyrimo metodai*: 1) stebėjimas – būdas, tinkamas rinkti duomenis apie žmonių elgesio ir organizacijų dinamikos tyrimus; 2) pasirinkto atvejo studijavimas suteikia galimybę detaliai išanalizuoti ir aprašyti įvykį; 3) grupės diskusija – tai žmonių grupės diskusija, kurioje siekiama išsiaiškinti skirtingas nuomones, požiūrius į paruoštus klausimus; 4) apklausa (interviu) – pokalbis su jau paruoštais klausimais ir tam tikra struktūra ar be jos. Interviu skirstomas į struktūruotą (standartizuotą, formalizuotą), pusiau struktūrizuotą (pusiau standartizuotą) ir nestruktūrizuotą (laisvasis, giluminis) (Butkevičienė, 2011). Panašiai tyrimo praktikoje galimus interviu tipus pateikia ir Kardelis (2017): 1) struktūrizuotas (klausimai, interviu procedūra numatomi iš anksto); 2) nestruktūrizuotas (neturint detalaus plano, klausimai užduodami laisva forma); 3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, pasiduodant primetamai pokalbio eigai); 4) kryptingas (pagrindinis dėmesys į subjektyvius respondento atsakymus su tikslu patvirtinti/paneigti iškeltą hipotezę).

Šio baigiamojo darbo tyrime naudotas *metodas – pusiau struktūrizuotas interviu* su informantais, kaip kokybinio tyrimo forma. Tokiu būdu galima vystyti pokalbį su informantais ir geriau suprasti jų nuomonę apie korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje būklę, naudą ir vystymo perspektyvas. Tai naudingas ir patrauklus interviu metodas dėl surenkamos informacijos vertingumo (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Informantų interviu – tai individualūs interviu, naudojant paruoštas klausimyno gaires, kai informantu yra ekspertas ar žinovas, turintis patirties ir specifinių žinių savo profesinės veiklos srityje. Šiuo atveju tyrimą domina ne informanto asmenybė ar jo biografija, o turimos išskirtinės profesinės veiklos (ekspertinės) žinios. Ekspertu galima įvardinti asmenį, turintį specifinių įžvalgų, žinių ir patirties, įgytų savo profesinės veiklos metu, dėl savo profesinės padėties ar užimamo statuso organizacijoje (visuomenėje), išmanantį organizacines procedūras ir sugebantį kalbėti tam tikros profesinės srities ar organizacijos vardu (Flick, 2014; Littig, Pöchhacker, 2014). Tyrime dalyvauti kvieštas ekspertas yra tam tikros profesinės srities specialistas. Kiti darbo tyrime apklausti informantai ekspertais neįvardijami, bet vis tik vadovaujamosi Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teiginiais, kad tyrimo imtį sudaro asmenys, galintys pasakyti kompetentingus teiginius apie tiriamąjį objektą, jo požymius ar funkcionavimą.

*Tyrimo imtis* atrinkta remiantis *kriterinės atrankos metodu* – pasirinkta tikslinė informantų imtis. Konkrečių informantų pasirinkimą nulėmė daugiametė (daugiau kaip 5 metai) darbo praktika viešojo administravimo institucijoje (savivaldybės administracijos aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai), tuo pačiu tai asmenys, galintys pasakyti kompetentingus teiginius apie tiriamąjį objektą, jo funkcionavimą. Taigi tyrimo imtis – trys informantai ir vienas ekspertas. Svarbus aspektas – ekspertu įvardijamas LR Specialiųjų tyrimų tarnybos specialistas.

*Tyrimo instrumentas.* Pusiau struktūrizuoto interviu atlikimui buvo paruoštos klausimyno gairės (atskirai ekspertui ir informantams), sudarytos iš trijų klausimų blokų su 13 klausimų (žr. 2 ir 3 priedus). Klausimyno tikslas: ieškoti atsakymų į tyrimo klausimus, klausimyną sudaro šie klausimų blokai: *informacija apie informantą*, kuriame klausimai, leidžiantys sužinoti esminę informaciją apie informantą bei jo nuomonę apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę organizacijoje; *korupcijai atsparios aplinkos kūrimo organizacijoje praktika*: blokas, kuriame suformuoti klausimai apie aplinkos kūrimo organizacijoje procesą ir jo aspektus; *korupcijai atsparios aplinkos ir žmoniškųjų išteklių valdymo sąsajos, modelio taikymas, tobulinimas*: čia klausiama informanto nuomonės apie

pateikto korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmoniškųjų išteklių valdymą, teorinio modelio galimą praktinį taikymą ir apie galimą tokio modelio tobulinimą.

*Tyrimo organizavimas.* Viso tyrimo procesas susideda iš tyrimo idėjos, literatūros apžvalgos, teorinio tyrimo problemos formulavimo, tyrimo klausimų formulavimo, tyrimo planavimo (apklausos plano – klausimyno parengimas), duomenų rinkimo (apklausos atlikimas), duomenų analizės, atsakymo į tyrimo klausimus, teorinio tyrimo rezultatų interpretavimo, išvadų ir rekomendacijų pateikimo. Interviu atlikti 2022 metų balandį. Kiekvieno interviu trukmė iki 30 min. Pastebėtina, kad interviu vyko įprastoje informantams darbo aplinkoje (informanto darbo kabinete), šiuo atveju aplinka neleido nutolti nuo tyrimo temos, tačiau kartu tai nekėlė stresinės situacijos ir leido informantui pasinaudoti darbo vietoje turimais resursais (kompiuteris, dokumentai) laisvai diskutuojant ir atsakinėjant į užduodamus klausimus. Interviu buvo įrašinėjami MP3 grotuvu, vėliau transkribuojant (interviu išrašas).

*Tyrimo duomenų, surinktų interviu metu, analizės metodai.* Kaip teigia Luobikienė (2011), kokybinio tyrimo autoriui kartais sunku atskirti tyrimo fazes, nes interviu ėmimo, duomenų analizavimo ir ataskaitos rašymo etapai dažnai būna persipynę ir glaudžiai tarpusavyje susiję.

Pusiau struktūruoto interviu klausimyną sudaro trys blokai, kuriuos atspindi paruošti klausimai (žr. 2 ir 3 priedai). Kiekvienas blokas sudarytas iš grupės klausimų, kuriais siekta rinkti duomenis tyrimo tikslui pasiekti (2.2.1. lentelė).

2.2.1. lentelė

### Klausimyno struktūra

Klausimyno bloko pavadinimas	Klausimyno bloko tyrimo aprašymas	Klausimų kiekis konkrečiame klausimyno bloke
Informacija apie informantą (ekspertą).	Pateikiami klausimai, leidžiantys sužinoti esminę informaciją apie informantą bei jo nuomonę apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę organizacijoje.	2 (ekspertui-3) atviro tipo klausimai.
Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo organizacijoje praktika.	Pateikiami klausimai apie aplinkos kūrimo organizacijoje procesą ir jo aspektus.	5 (ekspertui-4) atviro tipo klausimai.
Korupcijai atsparios aplinkos ir žmoniškųjų išteklių valdymo sąsajos, modelio taikymas, tobulinimas.	Klausama informanto nuomonės apie pateikto korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmoniškųjų išteklių valdymą teorinio modelio praktinį pritaikomumą, ir apie galimą tokio modelio tobulinimą.	6 atviro tipo klausimai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pusiau struktūruoto interviu audio įrašai buvo transkribuoti. Interviu išrašų tekstai skaityti daug kartų atrenkant duomenis, kurie bus toliau analizuojami stengiantis eliminuoti duomenis, nesusijusius su tyrimo tikslais. Duomenys, gauti interviu metu, buvo analizuoti, duomenų analizės metodai – kategorizavimas ir interpretavimas. Duomenys pateikti lentelėse, išskirtos kategorijos, subkategorijos, joms priskirti ir informantų teiginiai.

2.2.2. lentelė

### Kategorijų išskyrimas

Kategorija	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Modelis kaip priemonė kuriant antikorpacinę aplinką	Modelio taikymas pasirenkamas iš kelių galimybių	„galėtų būti vienas iš pasirinkimų“ <i>Ex</i> ; „galėtų būti vienas iš tų modelių ir kitoms mūsų savivaldybėms kaip tikslingiau susiplanuoti tą veiklą“ <i>Ex</i> ;

Šaltinis: sudaryta autoriaus

*Kategorijų išskyrimas.* Išskiriami informantų (pateikiant tik informanto kodo numerį) esminiai teiginiai ir (ar) reikšminga frazė, kategorija. Pavyzdys pateiktas 2.2.2. lentelėje.

Atlikta subkategorijų analizė, vadovaujantis iš pusiau struktūruoto interviu teksto išskirtais teiginiais. Interviu metu užfiksuotuose duomenyse buvo ieškoma panašumų, sąsajų su teorine darbo dalimi ir atlikta antrine statistinių duomenų bei dokumentų analize.



### 2.3. Tyrimo etika

Moksliniai tyrimai – žinių siekis, kurios gaunamos atliekant sisteminius tyrimus, stebėjimus ir eksperimentus. Atliekant tyrimus būtina vadovautis pagrindiniais mokslinių tyrimų etikos principais: 1) *patikimumo* (norint užtikrinti mokslinių tyrimų kokybę); 2) *sqžiningumo* (norint užtikrinti skaidrumą, teisingumą, išsamumą ir nešališkumą vykdant mokslinius tyrimus); 3) *pagarbos* (visiems tyrimų dalyviams ir visuomenei); 4) *atskaitomybės* (už atliktus tyrimus nuo jų sumanymo iki paskelbimo) (ALLEA, 2018). Dar detaliau mokslinių tyrimų etikos standartus (principus) išdėstė Žydžiūnaitė (2018): *sqžiningumas* (angl. *honesty*) ir *principingumas*, kai tyrėjas negali naudoti duomenų, kurie sudaro prielaidas abejoti tyrimo rezultatų patikimumu; *objektyvumas*, kai tyrėjas vengia šališkumo; *atsargumas*, kai tyrėjas rūpinasi rezultatų patikimumu siekdamas išvengti klaidų dėl aplaidumo/nerūpestingumo; *atvirumas*, kai tyrėjas pasirengęs dalintis savo tyrimų duomenimis ir rezultatais ar instrumentais; dar *pagarba* intelektinei nuosavybei ir *konfidencialumas*, *atsakingas publikavimas* ir *teisėtumas* ir galiausiai *žmonių apsauga*, kai tyrime dalyvauja žmonės, būtina užtikrinti, kad bus iki minimumo sumažinamas bet koks galimas tyrimo dalyvių pažeidžiamumas, ypač tai aktualu, jei tyrimo dalyviai priklauso pažeidžiamoms grupėms (vaikai, vyresni ar negalia turintys žmonės) (Žydžiūnaitė, 2018).

Šio baigiamojo darbo tyrimo dalyviai nepriklauso pažeidžiamų asmenų kategorijai. Tyrimo metu praktiškai buvo pritaikyti šie etikos principai: informantai buvo asmeniškai supažindinti su tyrimo tikslais, kam ir kaip bus panaudoti tyrimo metu gauti duomenys (*sqžiningumo*); gautas informantų žodinis sutikimas dalyvauti tyrime deklaruojant laisvos valios apsisprendimą (*pagarbos*) ir sutikimas, kad interviu (grupinė diskusija) bus įrašomas garso priemonėmis; informuota apie numatomą interviu (grupinės diskusijos) trukmę; informantams bus pateikti apibendrinti tyrimo rezultatai, o pageidaujant ir visas baigiamasis darbas (*atvirumas*); siekiant apsaugoti informantus, baigiamajame darbe pateikiami apdoroti duomenys tam, kad nebūtų pažeistas asmenų, dalyvavusių tyrime, *konfidencialumas*. Formuojant interviu klausimus buvo stengtasi atskleisti informantų požiūrį į tyrimo objektą be išankstinio tyrėjo nusistatymo (*objektyvumas*). Tyrimo dalyviai buvo skatinami pasidalinti savo išvalgomis ir patirtimi. Atkreiptinas dėmesys, kad interviuotojas (magistro baigiamojo darbo autorius), nors ir dirba su daugeliu informantų vienoje organizacijoje, bet tiesiogiai nevykdo veiklos tyrimo tema, todėl liko objektyvus, *nešališkas* ir niekaip nepaveikė tyrimo dalyvių. Informantai dalyvauti tyrime buvo kviečiami asmeniškai pokalbiui. Magistro darbe pateikiami tyrime dalyvaujančių informantų atsakymai, nenurodant atsakymų autorystės, analizuojant atsakymus, informantams suteikiamas identifikacinis (atsitiktine eilės tvarka priskirtas skaičius) numeris.

Siekiant objektyvios pateiktų duomenų analizės bei pagarbos asmens *privatumui*, informantų pateikta informacija apie trečius asmenis magistro darbe nebus pateikiama ir analizuojama.

Atliekant tyrimą analizuoti LR įstatymai ir poįstatyminiai aktai, ES ir Radviliškio rajono savivaldybės dokumentai. Visi analizuoti dokumentai yra vieši, skelbiami interneto svetainėse, todėl jų naudojimui jokių sutikimų gauti nereikėjo.

Antrinės kiekybinių duomenų analizės objektu pasirinkto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto tyrėjų 2021 m. atlikto sociologinio tyrimo statistinės ataskaitos duomenys naudojami gavus tyrimą atlikusių mokslininkų sutikimą. Buvo pateikta oficiali užklausa duomenims gauti įvardinant duomenų gavimo tikslą (*atsakingas publikavimas* ir *teisėtumas*) – baigiamojo magistro darbo tyrimui atlikti. Užklaustos ir sutikimo dokumentai pateikiami 1 priede.

### 3. RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS PRIEMONIŲ INTEGRAVIMO Į ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESUS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Korupcijos paplitimo ir korupcijos prevencijos Radviliškio rajono savivaldybėje situacijos analizė

##### 3.1.1. Dokumentų turinio analizės rezultatai

Siekiant atskleisti korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones, įgyvendinamas Radviliškio savivaldybėje, buvo naudojamas dokumentų turinio analizės metodas. Buvo nagrinėjamas dokumentų (lentelė Nr. 3.1.1.1.) turinys, reglamentuojantis korupcijai atsparios aplinkos Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje kūrimą. *Tyrimo instrumentas* – dokumentų analizės klausimai:

1) išryškinti LR korupcijos prevencijos įstatymo naujos redakcijos (nuo 2022-01-01) pokyčius, susijusius su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu viešojo sektoriaus organizacijose; 2) įvardinti teisės aktų reglamentavimą antikorupcinės aplinkos ir viešojo administravimo subjektų veiklos procesų integravimui.

3.1.1.1. lentelė

##### Dokumentų analizės tyrimo imtis

Kategorija	Pavadinimas	Analizuotos redakcijos data
Nacionalinio lygmens	LR Korupcijos prevencijos įstatymas	2021-01-01
	LR Korupcijos prevencijos įstatymas	2022-01-01
	Nacionalinė kovos su korupcija 2015-2025 metų programa	2015-03-10
Savivaldos lygmens	Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija 2020–2021 metų programa ir šios programos 2020–2021 metų priemonių planas	2020-06-17
	Asmenų, dirbančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, elgesio ir antikorupcinio elgesio taisyklės	2022-03-29
	Veiksmų Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, gavus neteisėtą atlygį, tvarkos aprašas	2021-11-09
	Radviliškio rajono savivaldybėje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašas	2019-03-19
	Kvalifikacijos tobulinimo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje organizavimo tvarkos aprašas	2019-10-23
	Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų adaptacijos tvarkos aprašas	2022-01-10

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

2021 m. birželio 26 d. LR Seimas priėmė Korupcijos prevencijos įstatymo pakeitimus, kurie įsigaliojo nuo 2022 m. sausio 1 d. Šio darbo autoriaus nuomone, naujoji KPI redakcija suteikia papildomo aiškumo dėl korupcijos prevencijos įgyvendinimo būtent viešajame sektoriuje, todėl būtina įstatymo pakeitimus ir jų galimą poveikį korupcijai atsparios aplinkos kūrimui viešojo administravimo institucijose panagrinėti papildomai.

Novikovas (2021), vertindamas naujo KPI nuostatas, pastebi pokytį, kai korupcijos prevenciją siekiama padaryti ne fragmentiška, o sistemiška (žr. pav. Nr. 3.1.1.1.), pereinant daugiau prie savanoriškos antikorupcinės veiklos, tuo pačiu skatinant ir privataus sektoriaus įsitraukimą. Naujoje

įstatymo redakcijoje pateiktos atnaujintos korupcijos prevencijos priemonės, kurios suteiks galimybę matuoti ir palyginti įstaigų atsparumo korupcijai lygį.

Nagrinėjamai šio baigiamojo darbo temai svarbūs aspektai, kurie išryškinti naujoje KPI (2022) redakcijoje, - tai *sąvokų*, susijusių su korupcijos prevencija, patikslinimas, pakeitimas ir papildymas naujomis bei korupcijos prevencijos reguliavimo *naujovės*, susijusios tiesiogiai su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu viešojo administravimo organizacijoje.

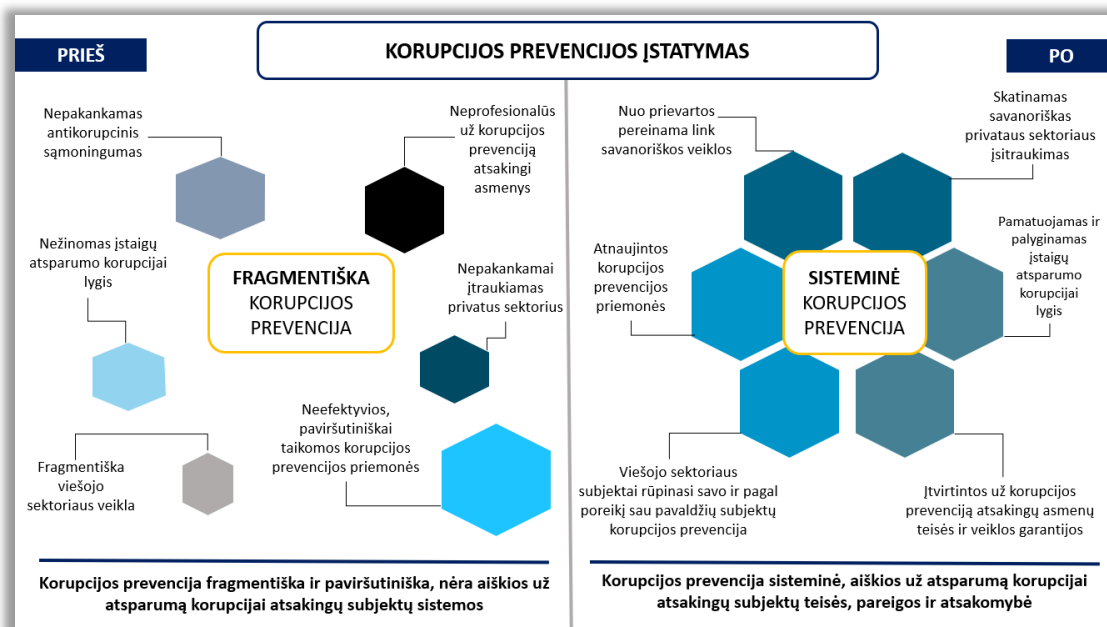
Naujoje įstatymo redakcijoje atsiranda patikslintos arba naujos sąvokos:

- patikslinta korupcijos prevencijos sąvoka (2 straipsnio 4 dalis). Dabar korupcijos prevencijos veikla tikslingai nukreipta „<...> sudaryti bei įgyvendinti korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą“.

- atsiranda nauja sąvoka - „Savarankiška įstaiga“ (2 straipsnio 12 dalis). Tai įstaiga, kuri nėra pavaldi jokiai kitai įstaigai ar institucijai ir (ar) nėra priskirta kitos įstaigos ar institucijos valdymo sričiai. Savivaldybės administracija priskirtina prie savarankiškos įstaigos ir tampa atsakinga už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą ne tik viduje, bet ir visos savivaldybės vienokiu ar kitokiu būdu kontroliuojamose organizacijose.

- valstybės ar savivaldybės įstaigos sąvoka keičiama į viešojo sektoriaus subjekto sąvoką (2 straipsnio 14 dalis), atitinkamai atsiranda viešojo sektoriaus subjekto darbuotojo sąvoka (2 straipsnio 15 dalis), o įstaigos vadovo sąvoka keičiama į viešojo sektoriaus subjekto vadovo sąvoką (2 straipsnio 16 dalis). Naujos redakcijos KPI autoriai šias sąvokas laiko universalesnėmis ir apimančiomis ne tik valstybės ir savivaldybės institucijas ar įstaigas, bet ir kitus viešojo sektoriaus elementų turinčius subjektus, pavyzdžiui, viešąsias įstaigas ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad šios atnaujintos ar naujai įtrauktos sąvokos leis tiksliau apibūdinti terminus, kategorijas, pasitelkiamas nustatant ir vertinant subjektų, dalyvaujančių korupcijos prevencijos veikloje, statusą ir jų kompetenciją.



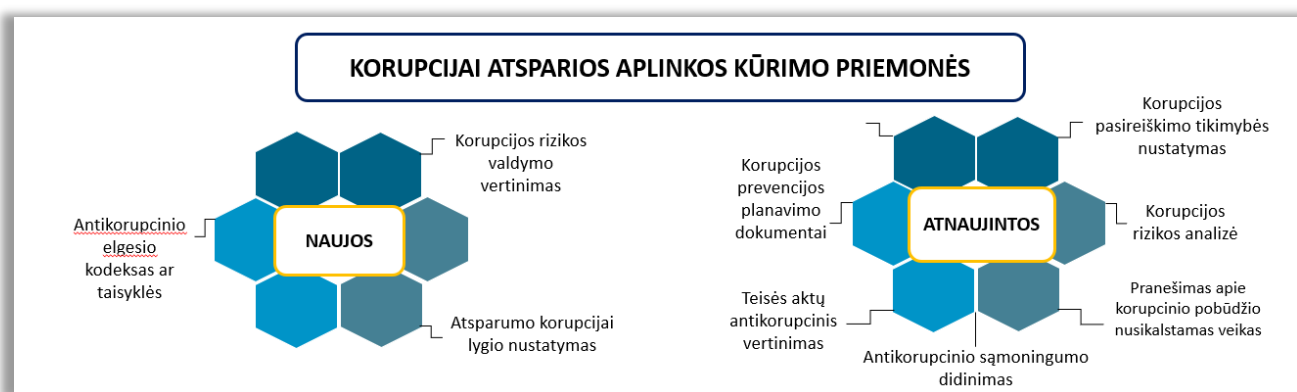
3.1.1.1. pav. Korupcijos prevencijos įstatymo pokyčiai

Šaltinis: <https://www.stt.lt/korupcijos-prevencija/korupcijos-prevencijos-istatymas-nuo-2022-01-01/7590>

Kitos korupcijos prevencijos reguliavimo naujovės, numatytos naujoje KPI redakcijoje:

- 22 straipsnyje atsiranda naujiena, nukreipta į privataus sektoriaus dalyvavimą kuriant korupcijai atsparią aplinką. Toks dalyvavimas turėtų būti pagrįstas privataus sektoriaus subjektų savanoriškumu bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi.
- jau aukščiau tekste paminėtos *savarankiškos įstaigos* įpareigojamos įsteigti padalinius arba paskirti, už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingus asmenis. *Savarankiškos įstaigos* valdymo organo sprendimu toks padalinys ar atsakingas asmuo tampa atsakingu ir už korupcijos prevenciją *savarankiškai įstaigai* pavaldžiuose ir (ar) jos valdymo sričiai priskirtuose viešojo sektoriaus subjektuose (24 straipsnio 1 dalis).
- naujoje įstatymo redakcijoje atsiranda prievolė viešojo sektoriaus subjekto vadovui užtikrinti už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingo padalinio ar asmens veiklos nepriklausomumą, reikalingus išteklius, teises ir veiklos garantijas, įskaitant priemones, apsaugančias nuo galimo neigiamo poveikio dėl atliekamų funkcijų (25 straipsnio 1 dalis).

Nagrinėjant KPI naujoves, autoriaus manymu, dar būtina išskirti korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones (žr. pav. Nr. 3.1.1.2.)



### 3.1.1.2. pav. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonės KPI

Šaltinis: <https://www.stt.lt/korupcijos-prevencija/korupcijos-prevencijos-istatymas-nuo-2022-01-01/7590>

Galima pastebėti, kad naujajame KPI akcentuojamas korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje kūrimas, kaip korupcijos prevencijos pagrindas, todėl svarbios tampa korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonės. Naujos priemonės, kurios atsirado 2022 metų KPI redakcijoje:

- Antikorupcinio elgesio taisyklės. Tai tapo privalomu organizacijos elementu. Anksčiau buvo rekomendacija organizacijai turėti elgesio kodeksą.
- Korupcijos rizikos valdymo vertinimas. Ankstesnėje įstatymo redakcijoje buvusi priemonė – korupcijos rizikos analizė. Naujoji redakcija numato ne tik korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymą bei analizę, tačiau ir kokių priemonių buvo imtasi rizikai valdyti, ir tokių priemonių efektyvumo vertinimą.
- Atsparumo korupcijai lygio nustatymas. Tai priemonė, leidžianti vertinti, kiek ir kokių korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių yra įdiegta organizacijoje, kokia šių priemonių diegimo kokybė ir praktinis pritaikomumas, ir kokių, jas taikant, pasiekta rezultatų.

Apibendrinant aukščiau išskirtas 2022 metų KPI naujoves, galima teigti, kad korupcijai atsparios aplinkos kūrimas viešojo sektoriaus organizacijose suprantamas plačiau nei korupcijos prevencija. Tai liudija, kad įstatyme korupcijos prevencijos priemonės įvardinamos kaip *korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistema*, apimanti antikorupcinio sąmoningumo didinimą bei kitas įstatymuose numatytas veiklas ar priemones, kurios padeda kurti korupcijai atsparią aplinką ar didinti

atsparumą korupcijai. Todėl dar aktualesniu tampa korupcijai atsparios aplinkos kūrimo procesas, arba kitaip – korupcijai atsparios aplinkos procesų integravimas į organizacijoje vykstančius procesus.

*Nacionalinė kovos su korupcija 2015-2025 metų programa.*

Programos skyriuje, Viešojo ir privataus sektorių sričių, kuriose korupcijos paplitimo galimybė yra didžiausia, analizės 14.7. punkte, pateikiama informacija apie viešąjį administravimą, valstybės tarnybą ir turto valdymą. Teigiama, kad „<...> valstybės ir savivaldybių įstaigų, įmonių vadovai, privataus sektoriaus įmonių vadovai netinkamai vykdo arba nevykdo korupcijos rizikos ir jos veiksmių valdymo, todėl nėra sukurta tinkama antikorupcinė aplinka“.

Šio darbo autoriaus nuomonė sutampa su programos rengėjais. Tikėtina, kad 2022 metų naujoji KPI redakcija pakeis susidariusią situacija gerąja linkme būtent akcentuojant antikorupcinės aplinkos kūrimo būtinumą.

*Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija 2020–2021 metų programa ir šios programos 2020–2021 metų priemonių planas.*

Iki 2022 metų KP įstatyme buvo numatyta prievolė valstybės, savivaldybės įstaigoms rengti kovos su korupcija programas. Analizuojant 2020-2021 metų Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija programą ir programos priemonių planą, galima pastebėti kovos su korupcija fragmentiškumą. Pavyzdžiui, plano priemonėse numatyta atlikti savivaldybės įstaigų ir įmonių veiklos sričių, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė, nustatymą ir korupcijos pasireiškimo tikimybės jose įvertinimą numatant, kad tokį vertinimą atlieka įmonių vadovai ar savivaldybės administracijos direktorius. Taip pat siekiama nustatyti savivaldybės įstaigų ir įmonių, bei administracijos darbuotojų atsparumą korupcijai, o atsakingais už nustatymo atlikimą įvardijami įstaigų, įmonių vadovai, administracijos direktorius ir skyrių vedėjai.

Įvardinti už konkrečios veiklos vykdymą asmenys (įvairaus lygio vadovai) nėra kompetentingi ir neturi tam laiko, kad šias priemones įvykdytų. Tokioms veikloms atlikti būtinas koordinatorius (specialistas ar padalinys), kuris specializuojasi korupcijos prevencijos įgyvendinime, o tai ir yra numatyta naujoje KPI redakcijoje.

Pastebėtina, kad pavyzdžiuose įvardintos priemonės nebuvo įvykdytos, o pratęsiant pateikto plano analizę galima pastebėti, kad nėra numatyta savivaldybės administracijos darbuotojų antikorupcinio švietimo. Buvo minėta, kad KP įstatyme korupcijos prevencijos priemonės įvardinamos kaip korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistema, o Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija 2020–2021 metų programoje nėra numatyta korupcijai atsparios aplinkos kūrimas kaip galimas pagrindas kovoje su korupcija. Radviliškio rajono savivaldybė naujo laikotarpio kovos su korupcija plano nerengė, todėl gilesnė plano ir priemonių analizė netikslinga.

*Asmenų, dirbančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, elgesio ir antikorupcinio elgesio taisyklės.*

Šias taisykles galima įvardinti kaip pirmą teisės aktą, atsiradusį Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, atliepiančią naujojo korupcijos prevencijos įstatymo nuostatas, kuriame viena iš korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemos sudedamųjų yra *antikorupcinių elgesio standartų diegimas*, ir, tikėtina, prisidės prie organizacijos darbuotojų sąmoningumo didinimo bei skaidrumo kūrimo. Taisyklėse numatyta, kad visi administracijos darbuotojai, taip pat ir ateityje priimami, turi būti pasirašytinai supažindinami su šiomis taisyklėmis. Taisyklių laikymosi kontrolę vykdyti pavesta administracijos specialistui, atsakingam už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą. Šio

darbo autoriaus manymu, šiame teisės akte galėtų būti aiškiau įvardinta ir organizacijos ŽIV padalinio atliekamos funkcijos, kai naujai priimamas darbuotojas supažindinamas su elgesio taisyklėmis.

*Veiksmų Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, gavus neteisėtą atlygį, tvarkos aprašas.*  
Paminėtas aprašas Radviliškio savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu patvirtintas 2021 m. lapkričio mėnesį ir didžiąja dalimi atitinka naujojo KPI nuostatas. Aprašą galima būtų priskirti prie korupcijai atsparios aplinkos sistemos priemonių, kaip pranešimo apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas, dalį. Apraše gana išsamiai išdėstyta, kaip turėtų elgtis administracijos darbuotojas, kuriam siūlomas neteisėtas atlygis. Taip pat apraše įvardinti asmens atsakingo už korupcijos prevenciją organizacijoje veiksmai fiksuojant, tiriant gauto neteisėto atlygio aplinkybes. Šio darbo autoriaus nuomone, aprašą galima būtų papildyti nuostata, kad visi naujai į darbą priimami administracijos darbuotojai pasirašytinai supažindinami su šiuo aprašu ir dalyvauja specializuotuose mokymuose, padedančiuose atpažinti neteisėto atlygio situacijas ir aplinkybes. Mokymų poreikį nustato organizacijos ŽIV padalinys, o mokymų turinį, vadovaujantis organizacijos aktualijomis, ruošia ir juos praveda specialistas, atsakingas už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą. Tikėtina, kad toks prevencinis požiūris didins naujai priimamų darbuotojų antikorpacinį sąmoningumą ir palengvins priimto teisės akto įgyvendinimą.

*Radviliškio rajono savivaldybėje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašas.*

Pateiktas privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašas neatitinka laiko realijų. 2021 metais pradėjęs veikti privačių interesų registras (PINREG) sprendžia dalį apraše nurodytų veiksmų, tokių kaip informavimas (apie deklaracijos atnaujinimo būtinumą), registravimas (vyksta internetiniame portale), administravimas (saugojimas) ir iš dalies kontrolė (surenkami asmens duomenys iš kitų informacinių bazių). Taip pat pastebėtina, kad apraše nėra numatyti veiksmai apie naujai priimamų valstybės tarnautojų supažindinimą su deklaravimo tvarka.

Privačių interesų deklaravimas ir nusišalinimas yra svarbus korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje (šiuo konkrečiu atveju – viešojo administravimo institucija) elementas, sprendžiant personalo patikimumo užtikrinimą (KPI 15 str. 2 d. 4 p.). Šio baigiamojo darbo autoriaus nuomone, privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos apraše galėtų derėti antikorpacinės aplinkos ir ŽIV procesai, nurodant, kokius veiksmus atlieka organizacijos specialistas, atsakingas už korupcijai atsparią aplinką, o kokius – žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys. Pavyzdžiui, ŽIV padalinys vykdo visų naujai priimamų ar keičiančių pareigas darbuotojų informavimą (pasirašytinai) ir kontrolę dėl pirminio deklaravimo PINREG duomenų bazėje, o specialistas, atsakingas už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą, – tolimesnę teisės akto vykdymo koordinavimą ir kontrolę.

*Kvalifikacijos tobulinimo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje organizavimo tvarkos aprašas.*

Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo organizacijoje aprašą galima konstatuoti, kad šiame apraše nėra numatyta būtinybė (o tuo pačiu ir tvarka) vykdyti antikorpacinius mokymus siekiant kurti korupcijai atsparią aplinką. Siūlytina keisti aprašą numatant galimybę, bendradarbiaujant specialistui, atsakingam už antikorpacinės aplinkos kūrimą, ir ŽIV padaliniui, planuoti ir organizuoti tiek grupinius, tiek ir individualius mokymus, reikalingus vykdyti darbuotojų antikorpacinį švietimą. Toks švietimas turėtų vykti nuo pat pirmų dienų, kai tik naujas darbuotojas peržengė organizacijos slenkstį: pradedant nuo supažindinimo su organizacijoje taikomomis tvarkomis ir taisyklėmis, baigiant specializuotais antikorpaciniais testais/mokymais (STT paruošti ir nemokamai prieinami Online STT internetiniame portale), kuomet gaunamas atitinkamas pažymėjimas. Darbuotojų

antikorupcinis švietimas – viena iš pamatinių antikorupcinio sąmoningumo didinimo ir korupcijai atsparios aplinkos kūrimo prielaidų, todėl šios tvarkos aprašo svarbos nuvertinti negalima.

*Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų adaptacijos tvarkos aprašas.* Vertinant pateikto adaptacijos tvarkos aprašo nuostatas iš korupcijai atsparios aplinkos kūrimo organizacijoje perspektyvos, šio darbo autoriui norėtųsi, kad aprašas būtų papildytas numatant galimybę adaptacijos dalyvio dėmesį iš dalies koncentruoti į organizacijos siekį pastoviai kelti darbuotojų antikorupcinio sąmoningumo lygį siekiant visiško korupcijos netoleravimo. Nors apraše naudojama sąvoka *Socializacija* numato, kad tai *sudedamoji adaptacijos dalis, kurios metu valstybės tarnautojas supranta ir priima nauja kolektyvo vertybes ir elgesio normas*, tačiau būtina aprašą papildyti aprašant organizacijoje taikomų antikorupcinio elgesio taisyklių ir kitų organizacijoje taikomų korupcijai atsparios aplinkos priemonių taikymo svarbą. Taip pat labai svarbu akcentuoti, kad paskirto kuratoriaus antikorupcinio sąmoningumo lygis, kompetencija ir reputacija turės lemiamos įtakos socializacijos rezultatui. Šio darbo autoriaus nuomone, sėkmingos adaptacijos pasiekti reikės specialisto, atsakingo už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą, ir ŽIV padalinio glaudaus bendradarbiavimo, o tai ir turėtų atsispindėti paminėtame apraše.

Apibendrinant dokumentų turinio analizę, galima teigti, kad visi išvardinti teisės aktai reglamentuoja korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, tačiau norint užtikrinti korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV procesų integraciją, reikalingi teisės aktų papildymai/keitimai (žr. 3.1.1.2. lentelę).

3.1.1.2. lentelė

**Korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV procesų integracijai užtikrinti reikalingi teisės aktų papildymai/keitimai**

Asmenų, dirbančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, elgesio ir antikorupcinio elgesio taisyklės (2022)	Taisyklėse aiškiau įvardinti administracijos ŽIV padalinio atliekamas funkcijos, kai naujai priimamas darbuotojas supažindinamas su elgesio taisyklėmis / kodeksais
Veiksmų Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, gavus neteisėtą atlygį, tvarkos aprašas (2021)	Aprašą papildyti nuostatomis apie administracijos ŽIV padalinio veiksmus informuojant / apmokant naujai priimtus darbuotojus
Radviliškio rajono savivaldybėje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašas (2019)	Apraše numatyti, kad administracijos ŽIV padalinys vykdo naujai priimamų ar keičiančių pareigas darbuotojų informavimą / kontrolę dėl pirminio deklaravimo PINREG duomenų bazėje
Kvalifikacijos tobulinimo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje organizavimo tvarkos aprašas (2019)	Aprašą papildyti nuostatomis numatančiomis privalomus organizacijos darbuotojų individualius ar grupinius antikorupcinius mokymus, kurių planavimu, organizavimu ir pravedimu rūpintųsi ŽIV padalinys pagal atsakingo specialisto pateiktą informaciją apie tokių mokymų (individualių ar grupinių) būtinumą
Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų adaptacijos tvarkos aprašas (2022)	Aprašą papildyti nuostatomis apie adaptacijos dalyvio privalomą siekį priimti ir atitikti vieną iš organizacijos strateginių tikslų – visišką korupcijai atsparios aplinkos įgyvendinimą. Apraše turėtų atsirasti būtinas darbuotojo instruktavimas apie organizacijoje taikomą antikorupcinį elgesį ir korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones. Apraše turėtų būti aiškiai įvardinti adaptacijos tikslai ir dalyviai, kur svarbų vaidmenį atlieka ŽIV padalinys (kuratoriaus parinkimas, adaptacijos programos sudarymas) su už korupcijos prevenciją atsakingu specialistu (supažindinimas su organizacijos antikorupcine politika ir taikomomis priemonėmis, adaptacijos programos sudarymas).

Šaltinis: sudaryta autoriaus

- Nauja KPI redakcija nurodo gaires, kaip turi veikti korupcijai atspari aplinka organizacijoje<sup>6</sup>, tačiau leidžia pasirinkti tas antikorupcinės aplinkos priemones, kurios labiausiai aktualios organizacijai pagal jos veiklos profilį. Galima teigti, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijai, kuri tik nuo 2022 metų pradžios turi už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingą specialistą, kaip organizacijai, kuri tik pradeda kurti antikorupcinę aplinką, reikės atlikti daug veiksmų identifikuojant „silpnąsias vietas“, stengiantis sukurti veikiančią korupcijos prevencijos sistemą.
- *Nacionalinė kovos su korupcija 2015-2025 metų programos* rengėjai išryškino tuo metu vyravusias problemas korupcijos prevencijos įgyvendinime apskritai ir padėjo „pamatus“ korupcijos prevencijos įstatymo atnaujinimui, o tuo pačiu ir organizacijų vidinių dokumentų, reglamentuojančių korupcijos prevenciją, kaitą, nukreiptą į korupcijai atsparios aplinkos kūrimą.
- *Asmenų, dirbančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, elgesio ir antikorupcinio elgesio taisyklių* atsiradimą galima vertinti kaip naujos antikorupcinės politikos formavimo organizacijoje dokumentą, bylojantį apie supratimą, kad korupcijai atspari aplinka yra neatsiejama (integruota) nuo organizacijos kasdienės veiklos (procesų).
- 2021 metais patvirtintas *veiksmų Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje gavus neteisėtą atlygį, tvarkos aprašas* turėtų būti papildytas nuostatomis apie organizacijos ŽIV padalinio veiksmus informuojant/apmokant naujai priimtus darbuotojus, ir taip integruoti korupcijai atsparios aplinkos sistemos priemonę į esamus organizacijos procesus (samda, adaptacija).
- 2019 metų *Radviliškio rajono savivaldybėje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašo* redakcija neatitinka naujai formuojamos organizacijos antikorupcinės politikos. Naujoje aprašo redakcijoje reikėtų numatyti organizacijos ŽIV padalinio vykdomą naujai priimamų ar keičiančių pareigas darbuotojų informavimą/kontrolę dėl pirminio deklaravimo PINREG duomenų bazėje. Tokiu būdu būtų užtikrinamas vieno iš korupcijai atsparios aplinkos kūrimo elemento dalinis integravimas į ŽIV procesą (samda).
- *Kvalifikacijos tobulinimo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje organizavimo tvarkos aprašas*, kuris organizacijoje veikia nuo 2019 metų nenumato būtinumo rengti antikorupcinio pobūdžio mokymus darbuotojams. Suvokiant, kad antikorupcinio švietimo vaidmuo yra viena iš svarbiausių korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių, būtina aprašą papildyti numatant organizacijos darbuotojų individualius ar grupinius antikorupcinius mokymus, kurių planavimu, organizavimu ir pravedimu rūpintųsi ŽIV padalinys pagal už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingo specialisto pateiktą informaciją apie tokių mokymų (individualių ar grupinių) būtinumą. Tokia veiklų integracija paspartintų antikorupcinės aplinkos kūrimą, o svarbiausia – tikslingai ir nuosekliai formuotų organizacijos antikorupcinį potencialą.
- Nagrinėjant ir vertinant dokumentus iš korupcijai atsparios aplinkos (kaip organizacijos veiklos sudėtinės dalies) perspektyvos, galima suprasti, kaip svarbu, kuriant organizacijos vidinius procesus reglamentuojančius teisės aktus, atsižvelgti į procesų sąveiką siekiant galutinio tikslo. Akivaizdus to pavyzdys galėtų būti *Radviliškio rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų adaptacijos tvarkos aprašas*, kuris patvirtintas tik 2022 metų sausį, tačiau šio darbo autoriaus nuomone, ruošiant šį aprašą nebuvo atsižvelgta į glaudesnės organizacijos procesų integracijos galimybes. Norisi aprašą papildyti nuostatomis apie adaptacijos dalyvio privalomą siekį priimti ir atitikti vieną iš organizacijos strateginių tikslų – visišką korupcijai atsparios aplinkos įgyvendinimą. Apraše, šalia susipažinimo su profesiniais aspektais ir nusistovėjusia organizacijos vidaus kultūra, turėtų atsirasti būtinas darbuotojo instruktavimas apie organizacijoje taikomą antikorupcinį elgesį

---

<sup>6</sup> Savivaldybės administracija, kaip savarankiška institucija (autoriaus pastaba).



ir korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonės. Šiame apraše turėtų būti aiškiai įvardinti adaptacijos tikslai ir dalyviai, taip pat svarbų vaidmenį šiame procese atlieka ŽIV padalinys (kuratoriaus parinkimas, adaptacijos programos sudarymas) su už korupcijos prevenciją atsakingu specialistu (supažindinimas su organizacijos antikorpucine politika ir taikomomis priemonėmis, adaptacijos programos sudarymas).

Trumpai apibendrinus analizuotus dokumentus matome, kad dar labiau išryškėja naujai paskirto specialisto, atsakingo už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą, vaidmuo organizuojant glaudų bendradarbiavimą su žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniu, integruojant antikorpucinės aplinkos priemones į jau veikiančius organizacijos procesus.

### **3.1.2. Antrinės statistinių duomenų analizės rezultatai**

Duomenų ar informacijos, kurie buvo surinkti kitų asmenų (tyrėjų, institucijų, NVO ir pan.) ar kitais tikslais nei atliekamas tyrimas, analizė. Kaip teigia Cooper, Shindler (2014), iš antrinės duomenų analizės galima greičiau išsiaiškinti tiriamos problemos pagrindus ir kontekstą, identifikuoti tiriamų reiškinių aspektus, numatyti galimas būsimų tyrimų gaires. Sprendimą šiame darbe atlikti antrinę kiekybinių duomenų analizę lėmė tai, kad atlikto tyrimo duomenys atskleidžia esamą korupcijos paplitimo ir darbuotojų antikorpucinio potencialo situaciją Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Analize siekiama tyrimo rezultatuose išskirti duomenis apie antikorpucinę aplinką savivaldybės administracijos lygmenyje ir rasti sąsajas su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais. 2021 metais Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto tyrėjų atlikto sociologinio tyrimo tikslas – nustatyti Radviliškio rajono gyventojų, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, požiūrį į korupciją, antikorpucinį potencialą, korupcinę patirtį, korupcijos paplitimą ir pateikti statistinius rezultatus, atsižvelgiant į respondentų demografines charakteristikas bei palyginti su 2017 metais atlikto analogiško tyrimo duomenimis.

Baigiamajam magistro darbui aktualūs *tyrimo uždaviniai*: 1. Nustatyti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į korupciją, įvertinti antikorpucinį potencialą, darbuotojų dalyvavimą antikorpuciniame švietime; 2. Nustatyti labiausiai korupcijos paveiktas veiklos sritis.

*Tyrimo metodas*. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anketinė apklausa.

Naudojant atlikto tyrimo gautus duomenis buvo atrinkti, autoriaus nuomone, tik tie duomenys, kurie gali būti panaudoti vertinant antikorpucinę aplinką Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Išrinkti duomenys sugrupuoti ir pateikti 3.1.2.1. lentelėje. Prieš pradėdant analizuoti atrinktus atlikto sociologinio tyrimo duomenis, norėtu si akcentuoti vieną, autoriaus manymu, svarbų aspektą – atrinkti duomenys yra Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie organizaciją, kurioje jie patys dirba, kitaip tariant, nuomonė „apie save“ arba „iš vidaus“.

*Požiūris į korupciją*.

Penktadalis darbuotojų mano, kad vis dar pasitaiko korupcijos apraiškų administracijos darbe, o trečdalis manymu, korupcijos problema yra iš dalies aktuali ir kyšio siūlymas ar asmeninės pažintys kartais padeda gyventojams spręsti savo problemas savivaldybės administracijoje. Apibendrinti duomenys rodo: maždaug kas ketvirtas administracijos darbuotojas netiesiogiai pripažįsta, kad korupcijos problema organizacijoje aktuali ir įvardino nemaža veiklų, kuriose yra didžiausia

korupcijos pasireiškimo tikimybė. Tikėtina, kad tokius skaičius lėmė netinkama organizacijos atsparumo korupcijai politika, o konkrečiai šie aspektai:

1. Nėra skiriama reikiamo dėmesio atskiroms organizacijos veikloms atliekant korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymą korupcijai jautriose veiklos srityse, nenumatytos priemonės korupcijos rizikos veiksniams šalinti, korupcijos rizikai mažinti.
2. Nėra skiriama tinkamo dėmesio vertinant darbuotojų tolerancijos korupcijai lygį, motyvuojant juos elgtis sąžiningai ir pranešti apie pastebėtą korupciją.

3.1.2.1. lentelė

### Atrinkti tyrimo duomenys

Eil. Nr.	Anketos klausimas (imties dydis N=78)	Reikšmingi duomenys (% nuo imties)
<b><i>Savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į korupciją</i></b>		
1.	Ar, Jūsų nuomone, Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje yra korupcijos apraiškų?	Taip, pasitaiko – 21,8
2.	Ar, Jūsų nuomone, korupcijos problema Radviliškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose yra aktuali?	Iš dalies – 35,9
3.	Kaip manote, ar kyšio siūlymas, asmeninės pažintys padeda gyventojams spręsti savo problemas Radviliškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose?	Taip, kartais padeda – 37,2
4.	Kaip manote, kuriose Radviliškio rajono savivaldybės ar valstybinėse institucijose yra didžiausia korupcijos pasireiškimo tikimybė?	Viešieji pirkimai – 46,2 Investicijos ir projektų valdymas – 34,6 Statybos klausimų sprendimas – 26,9 Architektūra ir urbanistika, teritorijų planav. – 20,5
<b><i>Savivaldybės administracijos darbuotojų antikorupcinis potencialas</i></b>		
5.	Kokie įsitikinimai, Jūsų nuomone, trukdo pranešti apie pastebėtą korupcijos atvejį?	Nenoras būti įtrauktam į korupcijos tyrimą – 46,2 Abejonė, ar tai iš tiesų korupcijos apraiška – 43,6 Įsitikinimas, kad korumpuoti asmenys nebus nubausti – 23,1 Nenoras pakenkti savo organizacijos reputacijai – 17,9 Abejonė dėl pranešėjo apsaugos užtikrinimo – 26,9
<b><i>Savivaldybės administracijos darbuotojų dalyvavimas antikorupciniame švietime</i></b>		
6.	Ar esate susipažinę su Radviliškio rajono savivaldybės antikorupcinės veiklos programa?	Ne – 24,4 Nežinau – 15,4
7.	Ar veiklos skaidrumo, korupcijos, jos prevencijos klausimais buvo diskutuojama Jūsų darbo aplinkoje pastarųjų šešių mėnesių laikotarpiu?	Ne – 67,9
8.	Ar norėtumėte dalyvauti savivaldybės administracijos vykdomuose antikorupciniuose mokymuose, projektuose, renginiuose?	Ne – 30,8 Galbūt – 52,6

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus pagal Toleikienė, R., Juknevičienė, V., Balčiūnas, S. (2021).

#### *Antikorupcinis potencialas.*

Šio baigiamojo darbo autoriaus nuomone, labai „iškalbingi“ atlikto tyrimo apibendrinti duomenys apie respondentų galimą elgseną pastebėjus korupcijos atvejį. Beveik pusė (46,2%) apklaustų administracijos darbuotojų nenorėtų būti įtraukti į korupcijos tyrimą, todėl apie tokį nepraneštų. Panašiai tiek pat (43,6%) nėra užtikrinti, kad tinkamai atpažintų ir įvardintų korupcijos atvejį. Akivaizdžius trūkumus pranešėjų apsaugos užtikrinime ir korupcijos pažeidimų tyrime rodo respondentų nuomonė, kad korumpuoti asmenys vis tiek nebus nubausti (23,1%) ir išsakytas abejones dėl pranešėjo apsaugos užtikrinimo (26,9%). Dalies (17,9%) administracijos darbuotojų manymu, pranešus apie korupcijos atvejį bus pakenkta organizacijos reputacijai.

Nepranešimas apie pastebėtą ar žinomą korupcijos atvejį tolygus korupcijos toleravimui, todėl būtina atlikti darbuotojų apklausą apie korupciją, jos toleravimą arba netoleravimą, nes tai yra vienas pirmųjų žingsnių norint sėkmingai kurti antikorupcinę aplinką. Darbuotojų abejonės dėl korupcijos atpažinimo ir žinios apie korupcijos poveikį organizacijos reputacijai rodo antikorupcinio švietimo spragas. Tyrimu gauta respondentų nuomonė apie korupcijos pažeidimų tyrimą ir pranešėjų apsaugą

nusako netinkamą organizacijos požiūrį į korupcijos pažeidimų ir pažeidimų tyrimų viešinimą bei pranešėjų apsaugos svarbą.

#### *Antikorupcinis švietimas.*

Trečia dalis darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, nėra susipažinę arba nežino apie savivaldybės antikorupcinę programą, o dauguma (67,9%) pripažino, kad trumpuoju laikotarpiu diskutijos apie korupcijos prevenciją ir veiklos skaidrumą jų darbo aplinkoje nebuvo. Naudos antikorupciniuose mokymuose visiškai nemato beveik trečia dalis (30,8%) darbuotojų, o pusė (52,6%) visų apklaustų išreiškė abejonę tokių mokymų nauda.

Tokie duomenys akivaizdžiai rodo antikorupcinių mokymų (įvairiausiomis formomis) būtinybę, juolab žinant faktą, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojams 2018 – 2021 metais nebuvo organizuojami antikorupciniai mokymai.

#### Apibendrinant

Tikėtina, kad dalį išryškintų problemų galima būtų spręsti šio baigiamojo darbo 1.2.3. skyriuje pateikto integruotos korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme kai kuriomis teorinėmis įžvalgomis (žr. 1.2.3.4. lentelę):

1. Vykstant naujų darbuotojų organizacijoje adaptacijos procesui turėtų būti atliktas valstybės tarnautojų / darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas. Tai padėtų nustatyti, koks yra darbuotojų požiūris į korupciją, koks darbuotojų santykis su tokio pobūdžio apraiškomis (korupcijos, kyšininkavimo toleravimas). Kaip jau buvo minėta, organizacijos ŽIV padaliniui atlikti tokį pirminį vertinimą yra paprasčiau, tai galėtų tapti standartizuota procedūra.
2. Netiesiogiai organizacijos ŽIV padalinys galėtų prisidėti organizuojant darbuotojų antikorupcinį švietimą (mokymai), nustatant korupcijos pasireiškimo tikimybę organizacijos veiklose (ŽI planavimas), didinant darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą supažindinant naujai priimamus darbuotojus su elgesio/etikos taisyklėmis/kodeksais.

### 3.2. Eksperto ir informantų nuomonės apie korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmogiškųjų išteklių valdymą tyrimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta 2.2. skyriuje – pasirinkta tikslinė informantų imtis.

*Ekspertas.* Prie baigiamojo darbo tyrimo sutiko prisidėti ir į pusiau struktūrizuoto interviu klausimus atsakyti 16 metų LR Specialiųjų tyrimų tarnyboje dirbantis Antikorupcinio švietimo skyriaus specialistas, kuris tyrime įvardinamas kaip ekspertas, turintis specifinių žinių apie korupcijai atsparios aplinkos kūrimą organizacijose. Eksperto veiklos sritis – vykdyti kryptingą antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklą inicijavimą ir organizavimą, prisidėti teikiant metodinę pagalbą organizacijoms vykdyti tokias veiklas. Toliau tekste eksperto teiginiai bus koduojami – *Ex*.

*Informantai.* Siekiant tikslo apklausti informantus, galinčius pasidalinti kompetentingais teiginiais apie tiriamą objektą, buvo pasirinkti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai, dirbantys minėtoje organizacijoje ne mažiau kaip penkerius metus ir turintys ryšį su baigiamojo darbo tema:

- administracijos direktoriaus pavaduotojas, kuris puskutinius keletą metų buvo atsakingas už korupcijos prevencijos įgyvendinimą organizacijoje (nuo 2022-01-01 šias funkcijas atlieka paskirtas specialistas);
- administracijos bendrųjų reikalų skyriaus, atsakingo už žmogiškųjų išteklių valdymą, vedėjas;
- administracijos juridinio ir viešųjų pirkimų skyriaus vedėjas. Šio konkretaus informanto pasirinkimą lėmė 2021 metais atliktos apklausos vienas iš rezultatų: administracijos darbuotojų manymu, viešuosiuose pirkimuose yra didžiausia korupcijos pasireiškimo tikimybė (žr. 3.1.2.1. lentelę, 4 eilutę).

Toliau tekste informantų teiginiai bus koduojami – *I<sub>1</sub>*, *I<sub>2</sub>* ir *I<sub>3</sub>*.

3.2.1. lentelė

#### Kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorijos
Korupcijai atsparios aplinkos reikšmė organizacijai	Sukuriamas skaidri veikla
	Geras įvaizdis ir reputacija
Korupcijai atsparios aplinkos reikšmė visuomenei	Stiprinamas nacionalinis saugumas ir demokratija
	Deramas pavyzdys visuomenei ir veiklos viešumas
Korupcijai atsparios aplinkos savitumas organizacijoje	Naudojamos aktualios KP priemonės
	Taikomų KP priemonių savalaikis reglamentavimas ir informavimas
Korupcijai atspari aplinka – organizacijos procesų sudėtinė dalis	KP priemonių integracija organizacijoje
	Organizacijos kultūros ir veiklos pagrindas
Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo vykdytojai	Atsakingas specialistas-kuratorius
	Vadovai
	Visi darbuotojai
Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo sėkmės faktoriai	Atsakingi koordinatoriai, lyderiai
	Antikorupcinis švietimas ir metodinės pagalbos reikalingumas
Siūlomų korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV sąsajų darna	Pasiūlytų KP priemonių ir ŽIV sąsajų tinkamumas
	KP priemonių integracija – antikorupcinės aplinkos būtinybė
Antikorupcinės aplinkos priemonių integracijos galimybės į kitus procesus	Organizacijos komunikacijos ir KP priemonių sąsajos
	Papildomų sąsajų pagal veiklos kompetenciją ar aktualumą paieška
Modelis kaip priemonė kuriant antikorupcinę aplinką	Modelis korupcijai atsparios aplinkos kūrimo pradžiai
	Modelio taikymas pasirenkamas iš kelių galimybių
	Modelis turėtų tapti patvirtinta taisykle, „standartu“
	Modelis – antikorupcinės aplinkos kūrimo prielaida

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atsakymai, gauti į pusiau struktūruoto interviu klausimus (žr. 2 ir 3 priedus), buvo išskirti į kategorijas ir subkategorijas (*kategorizavimas*, lentelė Nr. 3.2.1.), kurioms buvo priskirti eksperto ir informantų teiginiai. Gauti duomenys buvo analizuoti ieškant sąsajų su teorine darbo dalimi ir atlikta antrine statistinių duomenų bei dokumentų analize, aprašant ir interpretuojant duomenis (*interpretavimas*).

Eksperto (Ex) ir informantų (I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>) nuomonė apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę organizacijai ir visuomenei pateikti lentelėje Nr. 3.2.2.

3.2.2. lentelė

### Korupcijai atsparios aplinkos reikšmė

Kategorija	Subkategorijos	Eksperto ir informantų teiginiai
Korupcijai atsparios aplinkos reikšmė organizacijai	Sukuriama skaidri veikla	„kad veikla būtų skaidri“ Ex; „(veikla) sąžiningai vykty ir nešališkai“ Ex; „joks šešėlis negalėtų būti toleruojamas“ I <sub>1</sub> ; „procesai turėtų būti vieši, viešinami, skaidrūs. Na, kad būtų žmonėms tiesiog suprantami“ I <sub>2</sub> „šviesti kolegas, kas yra korupcija, kokios yra pasekmės korupcijos, kaip išvengti korupcijos institucijoje“ I <sub>3</sub>
	Geras įvaizdis ir reputacija	„(veikla) aiški visai visuomenei“ Ex; „prisidėti prie bendro savivaldybės įvaizdžio“ I <sub>1</sub>
Korupcijai atsparios aplinkos reikšmė visuomenei	Stiprinamas nacionalinis saugumas ir demokratija	„stiprina visuomenės nacionalinį saugumą“ Ex; „plėtoja ... demokratiją“ Ex;; „atsakingai prisidėti prie valstybės kūrimo plačiąja prasme“ I <sub>1</sub>
	Deramas pavyzdys visuomenei ir veiklos viešumas	„turim rodyti visuomenei pavyzdį, kaip reikia atsakingai dirbti“; I <sub>1</sub> „turėtų būti visi darbai viešinami“ I <sub>2</sub> ; „Viešumas veiksmų, sprendimų vienokių ar kitokių“ I <sub>1</sub>

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Ekspertas teigia, kad korupcijai atspari aplinka organizacijoje padeda vykdyti veiklą skaidriai, sąžiningai ir nešališkai, organizacijos veikla tampa reikšminga visuomenei. Informantų teiginiai papildo, kad įdiegta korupcijai atspari aplinka organizacijoje prisideda prie bendro valdžios įvaizdžio, nes netoleruojamas šešėlis, darbai vykdomi skaidriai ir laiku viešinami, pateikiami visiems suprantama kalba, o taip pat vykdomas sistemingas darbuotojų antikorpucinis švietimas, taip išvengiant korupcijos apraiškų.

Ekspertas ir informantai I<sub>1</sub> ir I<sub>2</sub> pasisakė ir apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę visuomenei, jų nuomone, tai stiprina visuomenės nacionalinį saugumą ir plėtoja demokratiją, o valstybės tarnautojai savo atsakingu darbu rodo pavyzdį visuomenei ir prisideda prie valstybės kūrimo plačiąja prasme. Informantas I<sub>3</sub> apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę visuomenei nuomonių nepateikė.

Apibendrinant 3.2.2. lentelėje pateiktus teiginius, galima sakyti, kad ekspertas (Ex) ir informantai (I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>) įžvelgia akivaizdžią korupcijai atsparios aplinkos reikšmę ir naudą tiek atskirai paimtai organizacijai, tiek ir visai visuomenei, pradedant nuo organizacijos veiklų viešinimo iki šalies nacionalinio saugumo stiprinimo (*stiprina visuomenės nacionalinį saugumą; plėtoja demokratiją. Ex*).

Analizuojant korupcijai atsparios aplinkos praktikas organizacijoje buvo išskirti keturi, autoriaus nuomone, svarbūs aspektai (*kategorijos*), pagal kuriuos buvo atrinktos eksperto ir informantų įžvalgos (žr. 3.2.3. lentelę).

Ekspertas ir visi informantai sutinka, kad kiekvienoje organizacijoje korupcijai atspari aplinka turi atitikti konkrečios organizacijos realijas, pritaikant reikalingas antikorpucines priemones su įdiegtu

priemonių efektyvumo ir pažangos matavimu, atsakingai parinktais aktualiais antikorpuciniiais mokymais, ir aiškiu korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje reglamentavimu.

3.2.3. lentelė

### Korupcijai atsparios aplinkos praktika organizacijoje

Kategorija	Subkategorijos	Eksperto ir informantų teiginiai
Korupcijai atsparios aplinkos savitumas organizacijoje	Naudojamos aktualios KP priemonės	„labai svarbu, kad būtų įgyvendinamos tos priemonės, kurios yra aktualios organizacijai“ <b>Ex</b> ; „svarbu, kad būtų matuojama pažanga, priemonių efektyvumas“ <b>Ex</b> ; „įstatymas <sup>7</sup> lanksčiai leidžia prisitaikyti priemones reikalingas organizacijai“ <b>Ex</b>
	Taikomų KP priemonių savalaikis reglamentavimas ir informavimas	„mokymą paties darbuotojo supratimo, kas tai yra“ <b>I<sub>1</sub></b> ; „Visiems aiškus reglamentavimas“ <b>I<sub>3</sub></b>
Korupcijai atspari aplinka – organizacijos procesų sudėtinė dalis	KP priemonių integracija organizacijoje	„darbotvarkė su integracija būtent įstaigos, įmonės veiksmų“ <b>I<sub>1</sub></b> ; „kažką tai iš žmogiškųjų išteklių valdymo galima būtų integruoti, būtent susiejant su šitais procesais“ <b>I<sub>2</sub></b> ; „turėtų būti susieta, integruota su jau organizacijoje esančiais ir veikiančiais procesais“ <b>I<sub>3</sub></b>
	Organizacijos kultūros ir veiklos pagrindas	„Tai yra visos organizacijos kultūros dalis, gerojo valdymo dalis“ <b>Ex</b> ; „susieta su organizacijos strateginiais veiklos planais“ <b>Ex</b> ; „turėtų įsiliesti į bendrą visumą“ <b>Ex</b> ; „turėtume ateity net nebepastebėti kažkokio tai atskiro proceso“ <b>Ex</b>
Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo vykdytojai	Atsakingas specialistas-kuratorius	„turi būti paskirti ir atsakingi subjektai“ <b>Ex</b> ; „savivaldybėse turėtų būti atskiras asmuo“ <b>I<sub>1</sub></b> ; „turėtų būti paskirtas atskiras darbuotojas“ <b>I<sub>2</sub></b> ; „vadovo paskirtas kompetentingas specialistas“ <b>I<sub>3</sub></b>
	Vadovai	„už antikorpucinės aplinkos kūrimą įstaigoje atsako vadovas“ <b>Ex</b> ; „vadovai turėtų tikrai atsakingai į tai pažvelgti“ <b>I<sub>1</sub></b>
	Visi darbuotojai	„turėtų kiekvienas darbuotojas prisidėti“ <b>Ex</b> ; turėtų įsijungti ir kiti padaliniai, ir visa bendruomenė“ <b>Ex</b>
Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo sėkmės faktoriai	Atsakingi koordinatoriai, lyderiai	„atsakingi asmenys turi būti paskirti, taisyklės aiškios“ <b>Ex</b> ; „Lyderystės turėtų imtis vadovai“ <b>Ex</b> ; „Kordinatorius koordinuoja“ <b>Ex</b>
	Antikorpucinis švietimas ir metodinės pagalbos reikalingumas	„antikorpucinę politiką turi žinoti kiekvienas darbuotojas“ <b>Ex</b> ; „šiek tiek per atsainus požiūris į šitą klausimą, nors yra vienas iš svarbesnių, formuojant įvaidį pačios organizacijos“ <b>I<sub>1</sub></b> ; „metodiniai nurodymai nepamaisyti“ <b>I<sub>2</sub></b> ; „trūksta švietimo tiek vadovams, tiek kitiems valstybės tarnautojams ir darbuotojams“ <b>I<sub>3</sub></b>

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Analizuojant eksperto (Ex) ir informantų (I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>) teiginius apie korupcijai atsparios aplinkos procesų darną su organizacijos veiklos procesais galima pastebėti vieningą nuomonę, kad korupcijai atspari aplinka bus veiksminga tik tada, kai tokia aplinka bus įvardinama kaip organizacijos strateginis siekis (*susieta su organizacijos strateginiais veiklos planais. Ex*) ir taps visos organizacijos kultūros dalimi (*Tai yra visos organizacijos kultūros dalis, gerojo valdymo dalis. Ex*), susiejant, integruojant į jau organizacijoje esančius, ir veikiančius procesus.

Korupcijai atsparios aplinkos kūrėją (koordinatorių) organizacijoje, visi informantai antrindami ekspertui, įvardina vadovo paskirtą atsakingą darbuotoją. Ekspertas papildomai išsakė nuomonę, kad korupcijai atsparios aplinkos kūrimas turėtų rūpėti kiekvienam organizacijos darbuotojui, savo indėlį turėtų palikti kiekvienas įstaigos padalinys ir net bendruomenė (*turėtų įsijungti ir kiti padaliniai, ir visa bendruomenė. Ex*). Vadovaujantis informantų išvalgomis darytina prielaida, kad įsigaliojus naujos redakcijos KP įstatymui, kuriame numatoma prievolė savarankiškai organizacijai turėti

<sup>7</sup> LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2022).

atsakingą pareigūną, korupcijai atsparią aplinką kuria ne tik šis pareigūnas, bet vadovai ir darbuotojai kartu. Tai svarbi įžvalga kvestionuojant besiformuojančią ydingą nuomonę, kad už viską bus atsakingas paskirtas pareigūnas.

Kiek įvairesnės nuomonės buvo išsakytos apie tai, ko reikia, kad sėkmingai būtų sukurta korupcijai atspari aplinka. Ekspertas išskyrė vadovo lyderystės ir aiškios, kiekvienam darbuotojui žinomos, organizacijos strateginės antikorpucinės politikos svarbą. Informantai mano, kad trūksta supratimo apie korupcijos prevenciją apskritai, todėl reikalingas antikorpucinis švietimas ne tik darbuotojams, bet ir vadovams.

Apibendrinant eksperto (Ex) ir informantų (I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>) įžvalgas apie korupcijai atsparios aplinkos praktikas organizacijoje, galima įžvelgti bendrą sutarimą, kad korupcijai atspari aplinka kiekvienoje organizacijoje turėtų būti savita ir padėti spręsti tik tai organizacijai aktualias korupcijos prevencijos užduotis. Bendras apklaustųjų sutarimas yra ir dėl organizacijos veiklos procesų naudojimo kuriant korupcijai atsparią aplinką, taip pat akivaizdu, kad turėtų būti paskirtas specialistas – koordinatorius, kuris bus atsakingas už organizacijai aktualių korupcijos prevencijos priemonių parinkimą kuriant antikorpucinę aplinką. Išsakytų nuomonių įvairovė pasireiškė tik įvardinant sėkmės faktorius norint sukurti gerai veikiančią korupcijai atsparią aplinką organizacijoje. Tai aiškios taisyklės, vadovo lyderystė, metodiniai nurodymai, antikorpucinis švietimas. Autoriaus nuomone, būtina išskirti informanto I<sub>3</sub> išsakytą mintį dėl vadovų supratimo apie korupcijai atsparios aplinkos naudą organizacijos veikloje trūkumą (*trūksta švietimo tiek vadovams, tiek... I<sub>3</sub>*), todėl būtina papildomai organizuoti seminarus ar mokymus viešojo administravimo organizacijų vadovams.

Nagrinėjant eksperto ir informantų išsakytas nuomones apie korupcijai atsparios aplinkos ir atskirų organizacijos veiklos procesų sąsajas (žr. lentelę Nr. 3.2.4.) galima tvirtinti, kad visi apklaustieji sutinka, jog yra sąsajos tarp korupcijai atsparios aplinkos ir žmoniškųjų išteklių valdymo procesų, o vienas iš informantų (I<sub>3</sub>) įsitikinęs, kad antikorpucinės aplinkos nesukursi be sąveikos su kitais organizacijoje veikiančiais procesais. Apie galimas papildomas organizacijoje veikiančių procesų sąsajas pasisakė informantai I<sub>1</sub> ir I<sub>2</sub>, kuomet pateikė, jų manymu, akivaizdžiai matomą organizacijos komunikacijos skyriaus veiklos galimą darną su antikorpucinės aplinkos viešinimo procesu.

3.2.4. lentelė

### Korupcijai atsparios aplinkos ir organizacijos veiklos procesų sąsajos

Kategorija	Subkategorijos	Eksperto ir informantų teiginiai
Siūlomų korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV sąsajų darna	Pasiūlytų KP priemonių ir ŽIV sąsajų tinkamumas	„Drąsiai gali būti susieti“ Ex; „galvoju, kad pagrindiniai dalykai vis dėlto numatyti ir labai išsamiai“ Ex; „jos galėtų būti tokios, kokios yra pateiktos“ I <sub>2</sub> ;
	KP priemonių integracija – antikorpucinės aplinkos būtinybė	„prie procesų galima įžvelgti bet kuriuo atveju tos korupcinės aplinkos procesus“ I <sub>1</sub> ; „antikorpucinis būtent modelis vienas be kitų procesų savaime egzistuoti nelabai gali, todėl jis turi būti koreliuotas, integruotas ir sąveikauti su kitais jau veikiančiais procesais“ I <sub>3</sub> .
Antikorpucinės aplinkos priemonių integracijos galimybės į kitus procesus	Organizacijos komunikacijos ir KP priemonių sąsajos	„viešųjų ryšių su visuomene, tai atlieptų dar ir informacijos sklaidą“ I <sub>1</sub> ; „galėtų būti viešinimo dar procesas, kartu atliekamas su šiais procesais, tai dar skaidriau, dar aiškiau būtų“ I <sub>2</sub> ;
	Papildomų sąsajų pagal veiklos kompetenciją ar aktualumą paieška	„galbūt kiekviena įstaiga gal galėtų dar ir papildyti, atrasti, kas jai aktualu“ Ex; „daryti sąsajas su kitais vykstančiais procesais, kaip ir minėjau, pagal kitų skyrių kompetencijas irgi būtų galbūt tikslinga“ I <sub>3</sub> .

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant eksperto ir informantų pasisakymus dėl autoriaus pasiūlytų galimų korupcijai atsparios aplinkos ir žmoniškųjų išteklių valdymo procesų sąsajų, galima teigti, kad visi apklaustieji tokių sąsajų galimybes mato, taip pat neatmeta ir kitų organizacijos veiklos procesų darnos su korupcijai atsparia aplinka, o informantai I<sub>1</sub> ir I<sub>2</sub> teigia išvelgiantys galimą komunikacijos skyriaus veiklos darną su korupcijai atsparios aplinkos viešinimo procesu.

Vertinant apklaustųjų išsakytas mintis (žr. lentelę Nr. 3.2.5.) apie šio darbo autoriaus pasiūlyto antikorupcinės aplinkos, integruotos į savivaldybės administracijos žmoniškųjų išteklių valdymą, teorinio modelio išvalgas, galima pastebėti eksperto ir informantų pritarimą galimam modelio taikymui praktikoje.

3.2.5. lentelė

### Teorinio modelio taikymas

Kategorija	Subkategorijos	Eksperto ir informantų teiginiai
Modelis kaip priemonė kuriant antikorupcinę aplinką	Modelis korupcijai atsparios aplinkos kūrimo pradžiai	„Gera jūsų tikrai sugalvota ta mintis, o ypač, šiuo laikotarpiu, kada veiklos įsibėgėja“ <b>Ex</b> ; „modelis tikrai galimas, tinkamas, ypač toms organizacijoms, kurios žengia tuos pirmuosius žingsnius“ <b>Ex</b> ;
	Modelio taikymas pasirenkamas iš kelių galimybių	„galėtų būti vienas iš pasirinkimų“ <b>Ex</b> ; „galėtų būti vienas iš tų modelių ir kitoms mūsų savivaldybėms kaip tikslingiau susiplanuoti tą veiklą“ <b>Ex</b> ;
	Modelis turėtų tapti patvirtinta taisykle, „standartu“	„gali būti integruotos ir būti naudojamos kaip pagrindas, kaip standartas“ <b>I<sub>1</sub></b> ; „galėtų ir tuomet tikriausiai nebūtų minčių iškreipti šitą modelį. Jis būtų vienodai suprantamas visiems“ <b>I<sub>2</sub></b> ; „standartizuoti visoms, ta prasme, viešojo administravimo institucijoms bendrą modelį būtų teisingas pasirinkimas“ <b>I<sub>3</sub></b> .
	Modelis – antikorupcinės aplinkos kūrimo prielaida	„sutikčiau su jūsų tuo teiginiu, kad jau šiais laikais tikrai neatsiejama“ <b>Ex</b> ; „Manau, kad taip, jeigu galėtume integruoti tuos procesus į visą organizacijos veiklą, tai be abejo, kad sveikintini rezultatai būtų“ <b>I<sub>1</sub></b> ; „iš principo sutikčiau, kad tai galėtų padėti“ <b>I<sub>2</sub></b> ; „Taip, visiškai sutikčiau su tuo teiginiu“ <b>I<sub>3</sub></b> .

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Eksperto nuomone, tai galėtų būti vienas iš organizacijos pasirinkimų kuriant antikorupcinę aplinką, o ypač tinkamas tiems, kas pirmuosius žingsnius organizacijos antikorupcinės politikos formavime. Informantai išvelgia galimybes pasiūlytą modelį standartizuotai taikyti visoms viešojo administravimo institucijoms. Išvalgų, galinčių papildyti autoriaus pateiktą teorinį modelį, apklaustieji neišsakė.

Pritarimą autoriaus teiginiui, kad *antikorupcinės aplinkos priemonių integravimas į žmoniškųjų išteklių valdymo procesus yra neatsiejama korupcijai atsparios aplinkos kūrimo prielaida viešojo sektoriaus organizacijose*, išsakė visi apklaustieji, o informanto I<sub>1</sub> manymu procesų integravimas duotų sveikintinus antikorupcinės aplinkos kūrimo organizacijoje rezultatus, mažintų išteklių naudojimą, administracinę naštą ir prisidėtų prie skaidrios organizacijos kultūros kūrimo didinant antikorupcinį sąmoningumą.

Apibendrinant eksperto ir informantų interviu metu gautų duomenų visumą, užtikrintai galima teigti, kad apklaustieji sutinka su autoriaus pasiūlyto antikorupcinės aplinkos, integruotos į savivaldybės administracijos žmoniškųjų išteklių valdymą, teorinio modelio praktinio pritaikymo galimybėmis viešojo administravimo institucijose, taip pat ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.



### 3.3. Korupcijai atsparios aplinkos priemonių, integruotų į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, teorinis modelis ir tokio modelio taikymo galimybės Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje

Šiame baigiamojo darbo skyriuje, vadovaujantis 1.2.3. poskyryje pateiktomis integruotos korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinėmis įžvalgomis (žr. 1.2.3.4. lentelę) ir gautais atlikto empirinio tyrimo rezultatais, bus siekiama suformuoti korupcijai atsparios aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, teorinį modelį ir apžvelgti tokio modelio taikymo Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje galimybes.

Prieš pradėdant tokio modelio formavimą, šio darbo autoriaus nuomone, reikėtų papildomai pasitikrinti, kiek integruojami korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV procesai dera (atitinka) organizacijos valdymo proceso etapams (P-O-L-C).

Organizacijos veiklos valdymą galima pateikti kaip P-O-L-C proceso (angl. P-O-L-C management process) etapus: planavimas (angl. Planning), organizavimas (angl. Organizing), vadovavimas (angl. Leading), kontroliavimas (angl. Controlling) (Conkright, 2015). Pritaikant valdymo sąvoką korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme (integruotų procesų) vykdymui galima teigti, kad šių integruotų procesų valdymas yra sąmoningas ir nuolatinis veiklos funkcionalumo palaikymas, kurio metu vyksta veiklos vykdymo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, o visi veiklai skirti ištekliai naudojami veiklos tikslams pasiekti (Stoner ir kt., 2005).

3.3.1. lentelėje žmogiškųjų išteklių valdymo ir korupcijai atsparios aplinkos procesai pateikti, priskiriant juos valdymo funkcijoms (P-O-L-C).

3.3.1. lentelė

#### Teoriniam modeliui atrinktų ŽIV ir korupcijai atsparios aplinkos procesų darna su P-O-L-C

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai	Valdymo funkcijos (P-O-L-C)	Korupcijai atsparios aplinkos procesai
Žmogiškųjų išteklių planavimas	<b>Planavimas</b>	Korupcijos prevencijos planavimas
		Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas
Paieška, atranka, samda	<b>Organizavimas</b>	Personalo patikimumo užtikrinimas
		Antikorupcinių elgesio standartų diegimas (etikos ir elgesio kodeksai)
		Privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimas
		Informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas rinkimas, teikimas ir naudojimas
Adaptacija, mokymas, motyvavimas	<b>Vadovavimas</b>	Valstybės tarnautojų / darbuotojų tolerancijos korupcijai nustatymas.
		Mokymai, seminarai ir kt. priemonės susijusios su korupcijai atsparios aplinkos kūrimu
		Organizacijos skaidrumo kūrimo indėlis
Veiklos vertinimas	<b>Kontrolė</b>	Korupcijai atsparios aplinkos reikalavimų vykdymo kontrolė

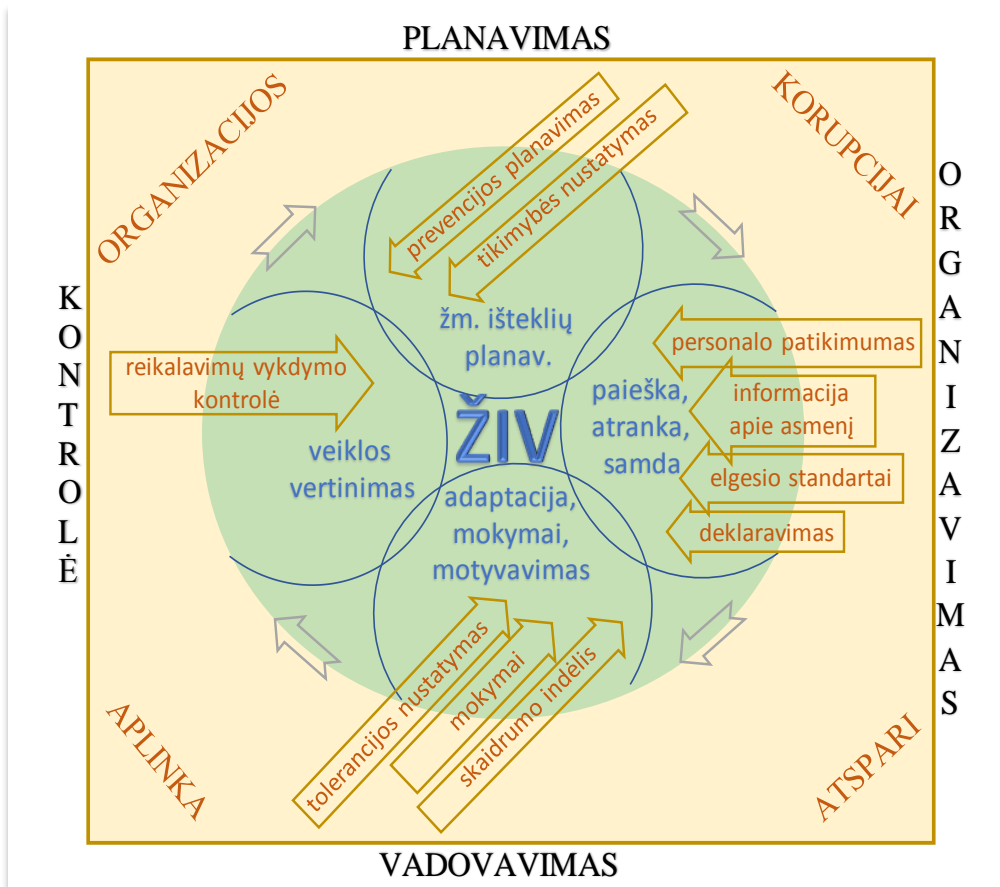
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Įvertinus 3.3.1. lentelėje pateiktą procesų priskyrimą P-O-L-C funkcijoms, galima teigti, kad korupcijai atsparios aplinkos integruotos žmogiškųjų išteklių valdyme teoriniam modeliui naudotini procesai dera su veiklos valdymo funkcijomis, todėl organizacine prasme galimi naudoti kaip iš dalies tapatūs organizacijos veiklos procesai. Toks tapatinimas leidžia manyti, kad organizacijos procesus reglamentuojančiuose teisės aktuose galėtų atsirasti konkretūs integruojamų procesų elementai, o tai

iš dalies jau buvo pateikta siūlymuose po dokumentų turinio analizės šio baigiamojo darbo 3.1.1. poskyryje.

Šio darbo autoriaus atlikta teorijos apie galimas korupcijai atsparios aplinkos ir ŽIV procesų sąsajas organizacijoje apžvalga kartu su atlikto empirinio tyrimo rezultatais suteikia galimybę sudaryti korupcijai atsparios aplinkos priemonių, integruotų į žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje procesus, teorinį modelį (3.3.1. paveikslas).

Baigiamajame darbe jau buvo minėta, kad korupcijai atspari aplinka – tai korupcijai nepakanti, reguliavimu pagrįsta antikorpucinė aplinka, kurioje nuolat veikia kompleksinis proaktyvių ir reaktyvių priemonių rinkinys, skirtas užtikrinti organizacijos atsparumą korupcijai, mažinant jos paplitimo mastą. Aplinkai kurti pasitelkiama visa virtinė korupcijos prevencijos priemonių, tokių kaip elgesio taisyklės (kodeksai), antikorpucinis švietimas, korupcijos rizikos valdymas ir daugelis kitų, pasirenkamų įvertinus organizacijos sandarą (struktūrą) ir veiklos specifiką. Tokią apibendrintą korupcijai atsparios aplinkos sąvoką galima taikyti visoms be išimties įstaigoms ir organizacijoms, kurios susiduria su korupcijos pasireiškimo rizika.



**3.3.1. pav.** Korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme teorinis modelis  
**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Vadovaujantis aukščiau išsakytomis išvalgomis kuriama *teorinio modelio pagrindu*, būtent ir pasirinkta korupcijai atspari aplinka, nes šio baigiamojo darbo autoriaus manymu, visa be išimties organizacijos veikla privalo būti skaidri ir apsaugota nuo galimų korupcijos apraiškų. Tai ypač aktualu viešojo administravimo srityje veikiančioms organizacijoms – savivaldybių administracijoms.

Kita kuriama *teorinio modelio sudedamoji* – organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas. Neabejotinai galime teigti, kad ŽIV yra viena svarbiausių bet kokios organizacijos sudėtinė dalis,

daranti įtaką visai organizacijos veiklai nuo planavimo iki gauto rezultato (produkto, paslaugos ar kt.). Kuriamam modeliui pasirinkti ŽIV procesai, kurių sąsajas su korupcijai atsparios aplinkos elementais išvėlgė autorius, vadovaudamasis nagrinėta teorija (žr. 1.2.3.3. lentelę) ir gautais empirinio tyrimo rezultatais.

### 3.3.1. paveiksle pateikto modelio detalizacija.

Sėkmingas korupcijos prevencijos planavimas ir korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas negalimas be organizacijos ŽIV padalinio pateiktos informacijos:

- apie elgesio standartų diegimo procesą (ar yra trūkumų);
- apie būtinojo deklaravimo eigą ir kontrolę;
- apie antikorpucinių mokymų kiekį, turinį ir dalyvavimą juose;
- apie darbuotojų veiklos srities nuostatus, funkcijas, kompetencijas.

Savo ruožtu nustačius korupcijos pasireiškimo tikimybę (darbo vietos, veiklos, skyriaus ar kt.) ir, kaip rezultatą – korupcijos prevencijos planavimą (antikorpucinių priemonių taikymą/atšaukimą), gali tekti kreiptis į ŽIV padalinį dėl papildomo žmogiškųjų išteklių poreikio patenkinimo (samdos) ar esamų žmogiškųjų išteklių kompetencijų keitimo (mokymų), arba, kitaip tariant, eiti prie ŽI planavimo.

Teoriniame modelyje tarpusavyje susietus procesus galima priskirti prie planavimo pagal P-O-L-C valdymo funkcijas.

Žmogiškųjų išteklių pritraukimo veiklos, tokios kaip paieška, atranka ir samda, ko gero, labiausiai susijusios su šiomis korupcijos prevencijos priemonėmis: personalo patikimumo užtikrinimas; antikorpucinių elgesio standartų diegimas; būtinas (turto, interesų) deklaravimas; informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas, rinkimas. Organizacijos ŽIV padalinys, vykdydamas savo įprastas funkcijas siekiant rasti, pritraukti ir atrinkti tinkamus darbuotojus, bendradarbiaudamas su už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingu specialistu, pagal iš anksto paruoštus šablonus ar atskirus nurodymus, gali pasirūpinti, kad naujai priimami darbuotojai, adaptacijos laikotarpyje, būtų maksimaliai supažindinti ne tik su organizacijos vertybėmis ir vykdoma korupcijos prevencijos politika, bet taip pat būtų pravesti būtinieji antikorpuciniai instruktavimai: elgesio kodeksai, pradinis interesų ir turto deklaravimas, pradinis testavimas (*galima panaudoti STT parengtus e. mokymus*), o priimant į vadovaujamas pareigas – informacijos apie asmenį iš specialiųjų tarnybų gavimas. Tikėtina, kad tokia procesų darna paspartintų korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje kūrimą. Šią teorinio modelio dalį galima tapatinti su organizavimu pagal P-O-L-C valdymo funkcijas.

Kitoje teorinio modelio dalyje pateikiamos ne mažiau svarbios korupcijos prevencijos priemonės: tolerancijos korupcijai nustatymas, antikorpucinis švietimas ir individualaus darbuotojo indėlis į skaidrumą, kurios integruojamos į ŽIV adaptacijos, mokymų ir motyvavimo procesus. Šio baigiamojo darbo autoriaus nuomone, minėtų procesų vykdymą iš dalies galima pavesti organizacijos ŽIV padaliniui. Pavyzdžiui priimant naują darbuotoją, išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į korupciją, kyšininkavimo toleravimą ir kt., pateikiant iš anksto paruoštą anketą. Taip pat planuojant, užsakant ar organizuojant profesinius mokymus ŽIV padaliniui, galima pavesti ir antikorpucinių mokymų, pagal parengtą planą organizavimą.

Išvardintus procesus galima priskirti prie vadovavimo pagal P-O-L-C valdymo funkcijas.

**Ketvirtajai teorinio modelio daliai** tinka būti priskirtai prie kontrolės pagal P-O-L-C valdymo funkcijas. Žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniui tenka sukaupti didelį kiekį informacijos apie darbuotojų periodinio profesinio vertinimo rezultatus, kurie saugomi asmeninėse darbuotojų anketose. Panašaus pobūdžio informaciją, tik apie korupcijos prevencijos priemonių reikalavimų

vykdymą (dalyvavimas mokymuose, anketų pildymas, deklaravimas ir kt.), taip pat galėtų būti pavesta rinkti organizacijos ŽIV padaliniui. Tokia sukaupia informacija neįkainojama, kai bus reikalinga įsivertinti atsparumo korupcijai reikalavimų vykdymą organizacijoje: patikrinti, ar pakankamai yra imamasi veiksmų, kuriant ir įgyvendinant korupcijai atsparią aplinką, nusistatyti atsparumo korupcijai lygį ir pan.

#### *Apibendrinimas.*

Sudarant korupcijai atsparios aplinkos priemonių žmogiškųjų išteklių valdyme teorinį modelį buvo pasitelktos teorijos apžvalgos metu suformuluotos išvalgos, tapusios pagrindu modeliui atsirasti (1.2 skyrius), o empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizės rezultatai (3.1 ir 3.2 skyriai) patvirtino teorinėmis išvalgomis nustatytų korupcijai atsparios aplinkos ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sąsajas.

Visos empirinio tyrimo dalys, tokios kaip dokumentų ir antrinė statistinių duomenų analizė, informantų interviu, buvo glaudžiai susijusios su Radviliškio rajono savivaldybės administracija, todėl kuriamas korupcijai atsparios aplinkos priemonių žmogiškųjų išteklių valdyme teorinis modelis labiausiai adaptuotas būtent šiai organizacijai. Tai liudija ir visi apklausti informantai, patvirtinę tokio modelio galimą taikymą Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

## IŠVADOS

Atlikta teorinės literatūros, korupcijai atsparios aplinkos priemonių ir žmogiškųjų išteklių procesų analizė, kuri patvirtinta empiriniu tyrimu, suteikė pakankamai duomenų **daryti išvadą**, kad *korupcijai atsparios aplinkos priemonės, tokios kaip: personalo patikimumo užtikrinimas, informacijos apie asmenį rinkimas, interesų ir turto deklaravimas, antikorupcinių elgesio standartų diegimas, tolerancijos korupcijai nustatymas ir organizacijos skaidrumo kūrimas gali būti integruotos į sekančius organizacijos ŽIV procesus – paieška, atranka, samda, adaptacija ir motyvavimas*. Tikėtina, kad tokia procesų integracija korupcijai atsparios aplinkos kūrimą organizacijoje padarytų sklandesnę ir greitesnę, tuo pačiu būtų racionaliau naudojami organizacijos žmogiškieji ištekliai.

Viešojo administravimo organizacijose vyrauja nusistatymas, kad korupcijai atsparios aplinkos priemonių diegimas didina administracinę naštą, o tai iššaukia darbuotojų pasipriešinimą. Manytina, kad siūloma procesų integracija, praėjus atitinkamam laiko tarpui, taptų įprastu organizaciniu procesu neiššaukiančiu neigiamų emocijų darbuotojų tarpe.

Taip pat darytina prielaida, kad ir kiti veikiantys organizacijos procesai gali būti panaudoti integruojant atitinkamas korupcijos prevencijos priemones. Tokią galimybę iš dalies, interviu metu, patvirtino informantai įvardindami organizacijos komunikacijos skyrių, kuris vykdydamas savo tiesiogines funkcijas gali puikiai atlikti antikorupcinės politikos viešinimo procesą, tokiu būdu skatinant ir visuomenės įsitraukimą į korupcijos prevenciją.

*Korupcijai atsparios aplinkos sėkmingas funkcionavimas priklauso nuo tinkamai parinktų korupcijos prevencijos priemonių, kurios, savo ruožtu, duos norimą rezultatą tik įdiegtos veikti kartu su jau funkcionuojančiais organizacijos procesais.*

**Tokią išvadą galima daryti** vadovaujantis gautais atlikto empirinio tyrimo rezultatais kai išanalizavus naująją LR Korupcijos prevencijos įstatymo redakciją (2022) nustatyta, kad kiekviena organizacija pati pasirenka tas antikorupcinės aplinkos priemones, kurios esamam laikotarpiui labiausiai aktualios pagal veiklos specifiką ar profilį. Tačiau akivaizdu, kad vien tik teisingai pasirinkti minėtų priemonių neužtenka, nes kita sėkmingai veikiančios korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje dalis susideda iš veiksmų, kuriuos reikia atlikti, kad pasirinktos priemonės funkcionuotų ir duotų laukiamus rezultatus. Neabejotinai pageidaujama rezultatą duotų korupcijai atsparios aplinkos priemonių ir jau veikiančių organizacijos procesų sinergija.

Kova su korupcijos apraiškomis viešajame sektoriuje, taip pat ir viešajame administravime, vyksta jau senai, tačiau tik nuo 2022 metų pradžios pradėjusioje veikti naujoje LR Korupcijos prevencijos įstatymo redakcijoje matomas stiprus akcentas į korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje kūrimą, kaip galimą sėkmingą kovos su korupcija būdą. Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, kaip, tikėtina, ir daugelyje kitų šalies savivaldybių, korupcijos prevencijai neskiriama ir pakankamai, ir tinkamo dėmesio, todėl ir kovos su korupcijos apraiškomis rezultatai nedžiugina. Taip nutikę iš dalies dėl to, kad asmuo ar asmenys, atsakingi už korupcijos prevenciją, atlieka daugybę kitų darbų, laikomų svarbesniais ar pagrindiniais, kitaip sakant, paskirto darbuotojo veikla nukreipta į korupcijos prevenciją yra tik kaip papildomos arba primastos funkcijos. Tikėtina, kad naujoji korupcijos prevencijos įstatymo nuostata dėl atsakingo pareigūno etato įvedimo sustiprins korupcijai atsparios aplinkos kūrimo aspektus, tačiau pabrėžtina, kad žiūrint formaliai ir nematant šio pareigūno vaidmens organizacijoje, galima ir nepasiekti gerų rezultatų. Prastiems kovos su korupcijos apraiškomis

rezultatams įtakos turi ir tai, kad taikomos korupcijos prevencijos priemonės yra pavienio pobūdžio ir nesudaro visaapimančios sistemos, kai priemonės papildo viena kitą.

Vienoje iš ankstesnių išvadų pateikta procesų integravimo galimybė yra tik įrankis, o kad šis įrankis veiktų, reikia atsakingo asmens (ar padalinio), kuris, įsigilinęs į organizacijos procesus ir parinkęs tinkamas korupcijos prevencijos priemones, sugebėtų tokią integraciją atlikti. Neabejotina, tokio atsakingo asmens veiklą turi palaikyti ir skatinti organizacijos vadovas. Būtina akcentuoti, kad tik suvokiantis korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje svarbą ir naudą vadovas gali suteikti atsakingam asmeniui (padaliniui) reikiamą veiksmų laisvę.

Įvertinus aukščiau išsakytas išvagas, gautas atlikus teorijos analizę ir empirinį tyrimą, **galima daryti išvadą**, kad *korupcijai atsparios aplinkos priemonių sėkmingą integravimą į atitinkamus organizacijos procesus, kaip ir kovos su korupcijos apraiškomis norimus rezultatus, gali užtikrinti tik šiam tikslui paskirtas kompetentingas personalas, turintis visokeriopą vadovo palaikymą.*

Teorinės literatūros ir dokumentų turinio analizė atskleidė, kad korupcijos prevencijos priemonių sėkmingas taikymas sąlygotas tokių priemonių institucionalizavimo ne tik organizacijos dokumentuose bet ir veiklos procesuose. *Reglamentuojant organizacijos veiklos procesus (taisyklės, aprašai, nuostatai ir kt.), į kuriuos bus integruojamos korupcijai atsparios aplinkos priemonės, būtina numatyti integracijai reikalingus aspektus (konkrečių veiklų ar funkcijų atlikimą, ir pan.). Tokia išvada darytina* vadovaujantis atlikta Radviliškio rajono savivaldybės administracijos teisės aktų, reglamentuojančių korupcijai atsparią aplinką, analize. Nustatyta, kad savivaldybės administracijoje numatytos diegti korupcijos prevencijos priemonės nėra priskirtos vykdyti konkrečiam prganizacijos padaliniui ar darbuotojui (darbuotojams), tokiu būdu institucionalizuota priemonė lieka formaliu, arba tik iš dalies veikiančiu korupcijos prevencijos instrumentu.

2016 metais LR Specialiųjų tyrimų tarnyba paruošė ir visuomenei pristatė *Antikorupcijos vadovą verslui*, o 2018 metais – *Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovą*. Tokio pobūdžio metodiniai nurodymai padeda organizacijos atsakingiems asmenims susipažinti su antikorupcinėmis priemonėmis, jų taikymo galimybėmis ir specifika. Tokią pačią, visų pirma pažinimo funkciją, atlieka ir mokslo nagrinėjamų įvairiausių organizacijos veiklos procesų schemos ir modeliai. Šio baigiamojo magistro darbo rezultatas – korupcijai atsparios aplinkos priemonių, integruotų į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, teorinis modelis, skirtas korupcijai atsparios aplinkos kūrimą organizacijoje padaryti sklandesnę ir greitesnę, tuo pačiu, tikėtina, būtų racionaliau naudojami organizacijos finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, todėl **darytina išvada**, kad *teorinėmis išvalgomis suformuotas, o empiriniu tyrimu patvirtintas (validuotas) korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme modelis iš dalies yra kovos su korupcijos apraiškomis viešojo administravimo organizacijoje sėkmės faktorius.*

Gauti empirinio tyrimo duomenys rodo, kad pateiktas modelis gali būti taikomas ne tik Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, kurioje buvo atliekamas empirinis tyrimas, bet ir kitose tokios pačios veiklos specifikos organizacijose, t.y. kitose šalies savivaldybių administracijose.

## REKOMENDACIJOS

### *Radviliškio rajono savivaldybės administracijai.*

- Taupant žmogiškuosius ir finansinius išteklius taikyti sukurtą korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme modelį, tokiu būdu kuo daugiau organizacijos darbuotojų įtraukiant į antikorupcinės aplinkos kūrimą, ir integruojant visus įmanomus procesus.
- Organizuoti seminarus (gerosios praktikos pristatymus) apie korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje svarbą aukščiausios ir vidurinės grandies vadovams ir mokymus darbuotojams – apie tokios aplinkos naudą ne tik pačiai organizacijai, bet ir visai bendruomenei.

### *LR Specialiųjų tyrimų tarnybai.*

- Atnaujinti esamus antikorupcinės aplinkos kūrimo vadovus (metodinė medžiaga) pateikiant juose, kaip vieną iš galimų alternatyvų, sukurtą korupcijai atsparios aplinkos žmogiškųjų išteklių valdyme modelį, leidžiantį išvelgti organizacijose veikiančių procesų sinergiją, kuriant korupcijai atsparią aplinką. Atnaujintus vadovus pristatyti mokymų/seminarų metu už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingiems specialistams – kuratoriams.
- Organizuoti seminarų apie korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje svarbą ir naudą ciklą, pritaikytą viešojo sektoriaus aukščiausios ir vidurinės grandies vadovams.

### *Skaidrumo akademijos ekspertams.*

- Sukurtą korupcijai atsparios aplinkos, integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymą, modelį pristatyti ir rekomenduoti Skaidrumo akademijos dalyviams taikyti praktikoje.
- Patiems pratęsti kitų organizacijos procesų, kurie derėtų su korupcijai atsparios aplinkos priemonėmis, paiešką.

### *Savivaldybių asociacijai.*

Organizuoti renginius (susirinkimai, konferencijos, diskusijos ir pan.) savivaldybių vadovams, kuriuose būtų akcentuojama korupcijai atsparios aplinkos organizacijoje kūrimo svarba ir vadovo vaidmuo šiame procese.

## LITERATŪRA

### Mokslinė literatūra

1. Ackerman, R., S. (2001). Knyga: Korupcija ir valdžia: priežastys, padariniai ir reforma. Vilnius: Vaga.
2. Alshammari, A., Almutairi, N. N., Thuwaini, Sh. F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, 10, 3, p. 108–116. Toronto: Canadian Center of Science and Education.
3. Arimavičiūtė, M. 2005. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Armstrong, M. (2006). Human resource management practice. 10th edition. Kogan Page. London and Philadelphia
5. Armstrong, M., Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers. Interneto prieiga: [https://books.google.lt/books?id=ju4HDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=ju4HDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
6. Baršauskienė, V. (2012). Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Vitae Litera. Prieiga internete: <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/407/zmogiskuju-istekliu-vadyba/>
7. Beasley, C. (2015). Transparency initiatives: analysis of public policies applied by argentina's anticorruption office, 2000-2013. Washington.
8. Bhatia, M., Jain, M. (2013). Organizational culture and its impact on employee job performance with special reference to RRB's. *Indian Streams Research Journal*, 2(12), p. 1–9.
9. Boly, A., Gillanders, R. (2018). Anti-corruption policy making, discretionary power and institutional quality: An experimental analysis. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 152, 1-14.
10. Brown, A. J., Heinrich, F., (2017). National Integrity Systems – An evolving approach to anti-corruption policy evaluation. *Crime Law Soc Change*. 68:283–292, Brisbane, Australia
11. Buinickienė, N. (2017). Korupcijos priežastys ir jų valdymo priemonės Lietuvos sveikatos priežiūros sistemoje. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 39(2), 148-156.
12. Bunge, M. (2004). 'How does it work? The search for explanatory mechanisms'. *Philosophy of Social Science*, 34/2, 182–210.
13. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausų duomenų analizė*. Seminaro medžiaga. Prieiga per internetą: <https://docplayer.net/54031620-Apklausu-duomenu-analize.html>
14. Butkevičius, A. (2010). Verslo procesų integravimo modelių analizė ir taikymas. *Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas. Prieiga internete: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1786448/datastreams/MAIN/content>
15. Cakar, F., Bititci, U. S., MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*. 9 (2). psl. 190-207. Prieiga internete: [https://www.researchgate.net/publication/242336318\\_A\\_business\\_process\\_approach\\_to\\_human\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/242336318_A_business_process_approach_to_human_resource_management)
16. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. Verslas, vadyba ir studijos. Prieiga internete: [journals.vgtu.lt › index.php › BME › article › download](http://journals.vgtu.lt/index.php/BME/article/download)
17. Chlivickas, E., Papšienė, P. ir kt. (2009). Tarptautinės ekonominės integracijos problemos. Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
18. Cochrane, C. (2018). Boundary making in anti-corruption policy: behaviour, responses and institutions, *Australian Journal of Political Science*.
19. Cochrane, C. (2020). Teaching integrity in the public sector: Evaluating and reporting anticorruption commissions' education function. *Teaching Public Administration*. 38(1), psl. 78–94.
20. Conkright, T. A. (2015). Using The Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54.8, 15-21.
21. Cooper, D. R., Shindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
22. Coulter, M. 2005. *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
23. Čilinskas, K. (2005). Esami ir projektiniai siūlymai dėl teisinio pobūdžio priemonių korupcijos kontrolės ir prevencijos srityje. Kn. *Kaip pažaboti korupciją* (pp. 55-98). Vilnius: Transparency International Lietuvos skyrius.
24. Čilinskas, K. (2005). Piliečių galimybės kontroliuoti politikų elgesį ir profesinės etikos normų laikymąsi. *Kaip pažaboti korupciją?* Vilnius: Eugrimas, p. 34-54.
25. Čiužas, A. (2004). *Dokumentų analizė*. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga internete: <https://www.vle.lt/Straipsnis/dokumentu-analize-49868>
26. Dei Mensah, R. (2013). *Principles of Human Resource Management*. Bloomington: Xlibris LLC. Prieiga internete: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=PTgSAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Principles+of+human+resource+management&ots=fjP618ZkTK&sig=y-NcbjOMggxl04w1Bb-NiTngiz0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Principles%20of%20human%20resource%20management&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=PTgSAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Principles+of+human+resource+management&ots=fjP618ZkTK&sig=y-NcbjOMggxl04w1Bb-NiTngiz0&redir_esc=y#v=onepage&q=Principles%20of%20human%20resource%20management&f=false)
27. Derr, C. L. (2012). Ethics and Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), p. 66–71.
28. Digrienė, L. (2018). Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*. Vytauto Didžiojo universitetas. 21, p. 11-16. Prieiga internete: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/d842de80-58e5-4710-82fb-cfd0d1dd4245/content>



29. Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*, 5th ed. Los Angeles (Calif.): Sage Publications.
30. Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., Licari, M. J. (2012). *The public administration theory primer*. Westview Press.
31. Furman, E., Šerikova, A., (2007) Viešosios politikos darbotvarkė: samprata, elementai ir formavimo modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*, 21. Kaunas.
32. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: Registrų centras. Prieiga per internetą: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16209/12\\_Socialini%20tyrim%20metodai-Kokybinis-interviu.pdf?sequence=1](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16209/12_Socialini%20tyrim%20metodai-Kokybinis-interviu.pdf?sequence=1)
33. Gavelytė, I. (2005). Korupcijos prevencijos priemonių reikšmė ir šiuolaikiniai ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 113–118.
34. Gražulis, V., ir kt. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas.
35. Hall, P., Rosemary, A., Taylor, C. R., Rosemary, C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44 (5), 936–957.
36. Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. Textbook, 2. Sage Publications.
37. Hodgson, G. (1994). Institutionalism, 'Old' and 'New'. In G. Hodgson, W. Samuels and M. Tool (Eds.). *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics A-K*. Aldershot: Edward Elgar.
38. Iftekhazuzzaman. (2020). Political contents of corruption and anti-corruption in Bangladesh. *The Daily Star. Opinion*. Prieiga internete: <https://www.thedailystar.net/opinion/news/political-contents-corruption-and-anti-corruption-bangladesh-1960161>
39. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 3(1), p. 31–58.
40. Jancsics, D. (2019). Corruption as Resource Transfer: An Interdisciplinary Synthesis. *Public Administration Review*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1111/puar.13024>
41. Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*. 74, 25–37.
42. Jucevičienė, P., Blažėnaitė, A. (2012). *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje: mokomoji knyga*. Kaunas: KTU leidykla "Technologija". Prieiga internete: <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/471/zmogiskuju-istekliu-valdymas-intelektualioje-organizacijoje/>
43. Justickis, V. (2001). *Kriminologija*. Vilnius.
44. Kalesnykas, R. (2020). The Development of Anti-Corruption Environment in Lithuanian Public Sector: Best Practice and Experience. *Acta Prosperitatis*, 11, 92-187. Prieiga internete: [https://www.turiba.lv/storage/files/ap-11\\_1.pdf#page=93](https://www.turiba.lv/storage/files/ap-11_1.pdf#page=93)
45. Kanišauskas, S. (2013). *Filosofinės socialinio modeliavimo problemos: teorija, praktika, siekiai, vertybės*. Monografija. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16891/9789955195795.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
46. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis, 3 leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
47. Klitgaard, R., Maclean-Abora, R., Lindsey, Parris, H. (2005). *Korumpuoti miestai*. Vilnius: Eugrimas.
48. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika. Prieiga internete: <http://www.ebooks.vgtu.lt/skaitykla.mruni.eu/pdfreader/mogikj-itekli-valdymo-strategijos-ir-procedros#>
49. Lange, D. (2008). A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. *Academy of Management Review*, 33(3), p. 710–729.
50. Lankauskas, M. (2019). Korupcijos valdymas ir kontrole panaudojant žiniasklaidos sektorių: korupcijos prevencija stiprinant spaudos laisvę. *Teisės problemos*. 1(97), 71-102.
51. Littig, B., Pöchhacker, F. (2014). Socio-translational collaboration in qualitative inquiry: the case of expert interviews. *Qualitative Inquiry*, 20(9), 1085-1095.
52. Liukinevičienė, L., Blažienė, J. (2022). Ligoninių atsparumo diskursas teoriniame organizacijos atsparumo sampratos, bruožų ir veiksmų kontekste. *Socialiniai tyrimai*. 45(1), pp. 8–35. Prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/issue/view/1984>
53. Lobanova, L. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
54. Luobikienė, I. (2011). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga Kaunas: Technologija.
55. Mikulskienė, B. (2021). Viešasis sektorius XXI amžiuje. Mykolo Romerio universitetas. Interneto prieiga: [https://www.vkontrole.lt/aktualiju\\_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf](https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf)
56. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
57. Morkevičius, V. (2012). Antrinė duomenų analizė ir jos šaltiniai. Prieiga internete: [http://www.vaidasmo.lt/lt/dest/kita/2012-05-23\\_vdu\\_antrine-duomenu-analize.pdf](http://www.vaidasmo.lt/lt/dest/kita/2012-05-23_vdu_antrine-duomenu-analize.pdf)
58. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. Įvadinis kursas į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/en/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_II\\_2\\_9.html](http://www.lidata.eu/en/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_9.html)

59. Morrison, E., Menzies, A., Koliadis, G., Ghose, A. (2009). Business Process Integration: Method and Analysis. Conference on Conceptual Modelling (APCCM 2009), Wellington, New Zealand. Prieiga internete: [https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1762&context=info\\_papers](https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1762&context=info_papers)
60. Mungiu-Pippidi, A. (2006). Corruption: diagnosis and treatment. *Journal of Democracy*, 17 (3), 86–99
61. Novikovas, A. (2021). Esminiai Korupcijos prevencijos įstatymo pakeitimai ir teisinio reguliavimo naujovės. *Lietuvos teisė 2021: esminiai pokyčiai*. p. 70-80. Prieiga internete: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/18023/Lietuvos\\_teise\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/18023/Lietuvos_teise_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
62. Okafor, O. N., Adebisi, F. A., Opara, M., Okafor, Ch. B. (2020). Deployment of whistleblowing as an accountability mechanism to curb corruption and fraud in a developing democracy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 33 (6), psl. 1335-1366.
63. Paliduskaitė, J., (2005). Korupcijos ir atsakomybės problema viešojo administravimo sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 25-37. Kaunas: Technologija.
64. Paliduskaitė, J. (2006). Korupcijos sklaidos formos Lietuvoje: tarp sovietinio palikimo ir rinkos padiktuoto pragmatizmo. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, 57–72.
65. Paliduskaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija, 16, p. 16-25.
66. Paliduskaitė, J., Didžiulienė, R. (2002). Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 61-66. Kaunas: Technologija.
67. Paliduskaitė, J., Raudonienė, A. (2004). Antikorupcinės kultūros gairės Lietuvoje. *Kultūrologija: Kultūros savitumas ir universalumas*, 11. p. 55-76.
68. Petrulis, A., Šimanskienė, L., Burgis, D., Paužuolienė, J. (2020). Etiško vadovavimo raiška organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*. 1 (30), p. 52-61. Prieiga internete: [https://www.researchgate.net/profile/Arnoldas-Petrulis/publication/339811977\\_Etisko\\_vadovavimo\\_raiska\\_organizacijoje/links/5e86fb1a299bf130797486f1/Etisko-vadovavimo-raiska-organizacijoje.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Arnoldas-Petrulis/publication/339811977_Etisko_vadovavimo_raiska_organizacijoje/links/5e86fb1a299bf130797486f1/Etisko-vadovavimo-raiska-organizacijoje.pdf)
69. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių sistema. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
70. Piktornaitė, I., Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 4, p. 93-108.
71. Ragauskas, P., Kavoliūnaitė-Ragauskienė, E., Vitkutė, E. A. (2014). Korupcija privačiame sektoriuje: normatyvinė samprata ir paplitimas tam tikrose srityse, *Justitia*.
72. Rakštelytė, I., Valickas, A. (2018). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. 17(4), 662–675.
73. Rimkutė, E., Kirstukaitė, I., Šiugždinienė, J. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. *Viešoji politika ir administravimas*, 14. 1, p. 9-24.
74. Sartori, G. (2001). Lyginamoji konstitucinė inžinerija. *Poligrafija ir informatika*.
75. Shah, A. (2006). Corruption and Decentralized Public Governance. The World Bank, p. 14. Prieiga internete: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/8805/wps3824.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
76. Six, F., Lawton, A. (2013). Towards a theory of integrity systems: a configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4) 639–658.
77. Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*. 13(1).
78. Smith, M., E. (2004). Europe's foreign and security policy: the institutionalization of cooperation. Cambridge, New York: *Cambridge University Press*, p. 3.
79. Stasiukevičiūtė, E., Vonžodaitė, R. (2012). Korupcijos samprata, priežastys ir pasekmės.
80. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 68, p. 109-122.
81. Steponavičienė, G. (2005). Elektroninės valdžios galimybės mažinant korupciją viešajame sektoriuje. *Kaip pažaboti korupciją?* Vilnius: Eugrimas. 161-190 p.
82. Stoner, J. A., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
83. Stračinskienė, L. (2005). Piliečių dalyvavimo galimybės priimant sprendimus vyriausybės ir savivaldybės lygmeniu. *Kaip pažaboti korupciją?* Vilnius: Eugrimas, p. 3-33.
84. Swedlow, B. (2016). An Institutional Theory of Cultural Biases, Public Administration And Public Policy. *Public Administration*, 94(4), 867–880.
85. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.
86. Toleikienė, R. (2018). Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje. *Mokslo daktaro disertacija*. ŠU.
87. Toleikienė, R. (2022). VU ŠA mokslininkė dr. R. Toleikienė: „Jaunimo antikorupcinės nuostatos formuojasi ir šeimoje, ir aplinkoje“. *VU Šiaulių Akademija*. Prieiga internete: <https://naujienos.vu.lt/vu-sa-mokslininke-dr-r-toleikiene-jaunimo-antikorupcines-nuostatos-formuojasi-ir-seimoje-ir-aplinkoje/>
88. Toleikienė, R., Šaparnienė, D., Sroka, W., & Juknevičienė, V. (2022). The Role of the Leader in the Integral System of Ethics Management in Municipalities. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 18(65), 129-148. Prieiga internete: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/692>
89. Truss, C., Gratton, L. (1997). Soft and hard of human resource management. *Jurnal of Management Studies*. UK. 34 (1).

90. Uddin, M., J., Luva, R., H., Hossian, S., Md., M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), p. 63–77.
91. Vainienė, R., 2005. Ekonomikos terminų žodynas. Tyto alba. Interneto prieiga: <http://zodynas.vz.lt/Integracija>
92. Vaitiekus, S. (2002). *Korupcijos prevencijos sistema Lietuvoje: organizacijos ir veiksmų apžvalga*. Vilnius: Transparency International Lietuvos skyrius.
93. Valiulė, V., Vaikšnoras, D. (2018). Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius. *Regional Formation and Development Studies*, 2(25), p. 91–105. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/shmf/wp-content/uploads/sites/6/2018/05/RFDS18-antras-25.pdf#page=91>
94. Vasiljevičienė, N. (2014). Akademiniis integralumas: nuo abstraktaus kalbėjimo apie akademinį sąžiningumą – prie jo vadybos. *Socialinių mokslų studijos*. 6(3), 535–556.
95. Villeneuve, J.-P., Mugellini, G., Heide, M. (2020). International Anti-Corruption Initiatives: a Classification of Policy Interventions. *European Journal on Criminal Policy and Research*. 26, p. 431–455. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/s10610-019-09410-w>
96. Žydžiūnaitė, V. (2018). *Etikos standartų kūrimo iššūkiai socialiniuose tyrimuose*. Pranešimo medžiaga. Prieiga internete: [https://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/centrai/akademinės\\_etikos\\_centras/dokumentai/apskritojo-stalo-diskusija-2018/Zydziunaite.pdf](https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/centrai/akademinės_etikos_centras/dokumentai/apskritojo-stalo-diskusija-2018/Zydziunaite.pdf)
97. West, M. (2011). *Developing High Quality Data Models*. Book. Elsevier Science.
98. Wolfensohn, J., D. (2005). *Voice for the World's Poor: Selected Speeches and Writings of World Bank President James D. Wolfensohn 1995-2005*. Washington D.C.: Weltbank, p. 50.

### Teisės aktai ir kiti dokumentai, internetiniai šaltiniai

99. ALLEA - All European Academies. (2018). *Europos elgesio kodeksas mokslinių tyrimų etikos klausimais*. Pataisytas leidimas. Prieiga internete: <https://www.allea.org/wp-content/uploads/2018/06/LI-ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2018-Digital-final-20062018.pdf>
100. Asmenų, dirbančių Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, elgesio ir antikorupcinio elgesio taisyklės (2022). 2022 m. kovo 29 d. Nr. A-299 (8.2).
101. Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai (2011). Korupcijos prevencijos įstatymo poveikio vertinimas: galutinė ataskaita. Prieiga per internetą: [https://www.stt.lt/documents/korupcijos\\_prevencija/Korup\\_preven\\_ist\\_ex-post\\_vertinimas.pdf](https://www.stt.lt/documents/korupcijos_prevencija/Korup_preven_ist_ex-post_vertinimas.pdf)
102. Kinderys, A. (2008). Tarptautinių žodžių žodynas, p. 600. Vilnius: Alma littera.
103. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas (2021). 2002 m. gegužės 28 d. Nr. IX-904. Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168154/qtWntdIDQh>
104. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas (2022). 2002 m. gegužės 28 d. Nr. IX-904. Suvestinė redakcija nuo 2022-01-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168154/mhftCCPxWB>
105. Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 metų programa (2015). 2015 m. kovo 10 d. Nr. XII-1537. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/8e499812cbbe11e49bce506eeda6c5f>
106. Mykolo Romerio universitetas. (2015). Viešojo administravimo teorijos. Interneto prieiga: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16809/9789955197218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
107. OECD (2003). *Anti-Corruption Instruments and The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Abingdon: OECD Secretariat.
108. OECD (2015). *Prevention of Corruption in the Public Sector in Eastern Europe and Central Asia*. OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia. Prieiga internete: <https://www.oecd.org/corruption/acn/ACN-Prevention-Corruption-Report.pdf>
109. Pasaulio bankas. (2021). Bangladešas: apžvalga. Prieiga internete: <https://www.worldbank.org/en/country/bangladesh/overview#1>
110. Radviliškio rajono savivaldybės 2021–2030 m. strateginis plėtros planas (2021). 2021 m. balandžio 1 d. Nr. T-466. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/89191cd37ad111eb9fc9c3970976dfa1/asr>
111. Radviliškio rajono savivaldybės 2021–2023 metų strateginio veiklos planas (2021). 2021 m. vasario 25 d. Nr. T-426. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/89191cd37ad111eb9fc9c3970976dfa1/asr>
112. Radviliškio rajono savivaldybėje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačių interesų deklaravimo ir nusišalinimo tvarkos aprašas (2019). 2019 m. kovo 19 d. Nr. A-269-(8.2). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/512eb346551511e98bc2ba0c0453c004?positionInSearchResults=0&searchModelUID=533efc00-2235-4bac-af8c-f323fd2e7a38>
113. Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija 2020–2021 metų programa ir šios programos 2020–2021 metų priemonių planas (2020). 2020 m. Birželio 17 d. Nr. T-299. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1986a21b19b11ea9a12d0dada3ca61b>
114. STT (2017). Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas. Prieiga internete: [http://www.rppc.lt/files/323/AAV\\_viesajam\\_sektoriui\\_Lt.pdf](http://www.rppc.lt/files/323/AAV_viesajam_sektoriui_Lt.pdf)
115. STT (2021). Korupcijos prevencija. Prieiga internete: <https://www.stt.lt/korupcijos-prevencija/7439>
116. STT (2016). Antikorupcijos vadovas verslui (AVV).

117. STT (2017). Korupcijos prevencijos programų ir planų rengimo mokymosi programa. Prieiga internete: [https://www.stt.lt/data/public/uploads/2019/11/d1\\_mokymo\\_\\_\\_programa\\_korupcijos\\_\\_prevencijos\\_programu\\_planu\\_rengimas\\_\\_17\\_07\\_30\\_gp.pdf](https://www.stt.lt/data/public/uploads/2019/11/d1_mokymo___programa_korupcijos__prevencijos_programu_planu_rengimas__17_07_30_gp.pdf)
118. Toleikienė, R., Juknevičienė, V., Balčiūnas, S. (2021). Radviliškio rajono savivaldybės antikorupcinė aplinka. *Sociologinio tyrimo statistinė ataskaita*. Prieiga internete: <https://www.radviliskis.lt/Korupcijos-prevencija978900>
119. Transparency International (2021). Anti – Corruption Plain Language Guide. *Transparency International Secretariat*: Berlin, 24. Interneto prieiga: [http://www.transparency.org/whatwedo/pub/the\\_anti\\_corruption\\_plain\\_language\\_guide](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/the_anti_corruption_plain_language_guide)
120. Transparency International UK (2020). Open business. Principles and guidance for anti-corruption corporate transparency. Publication. Prieiga internete: [https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/TIUK\\_OpenBusiness\\_WEB4.pdf](https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/TIUK_OpenBusiness_WEB4.pdf)
121. u4.no (2021). Bangladesh: Overview of corruption and anti-corruption. *The U4 Anti-Corruption Resource Centre*. Prieiga internete: <https://www.u4.no/publications/bangladesh-overview-of-corruption-and-anti-corruption>
122. u4.no (2018). The rapid economic liberalisation and ruthless fight against corruption in Georgia. *The U4 Anti-Corruption Resource Centre*. Prieiga internete: <https://www.u4.no/publications/the-rapid-economic-liberalisation-and-ruthless-fight-against-corruption-in-georgia>
123. Veiksmų Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje gavus neteisėtą atlygį tvarkos aprašas (2021). 2021 m. lapkričio 9 d. Nr. A-1125 (8.2). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d3a62382432e11eca8a1caec3ec4b244>
124. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vadovėlis. Vilnius: Vaga.

## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1

Kvalifikuotas elektroninis parašas

VIKTORAS ŠMITAS  
2022-03-31 10:24:40 GMT+3  
Paskutinis Parašas

VIKTORAS ŠMITAS  
VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS  
VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ II KURSO STUDENTAS

Tel. +37060023612; el. p.: viktoras.smitas@sa.stud.vu.lt

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos  
Regionų plėtros instituto tyrėjai,  
tyrėjų grupės vadovei dr. Ritai Toleikienei

### PRAŠYMAS

2021 metais Radviliškio rajono savivaldybės administracijos užsakymu buvo atliktas Radviliškio rajono savivaldybės antikorupcinės aplinkos sociologinis tyrimas ir pateikta statistinė ataskaita apie tyrimo rezultatus. Šiuo metu rašau magistro studijų baigiamąjį darbą tema „Antikorupcinės aplinkos integravimas į savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymą“ ir prašau Jūsų leisti man panaudoti Jūsų atlikto tyrimo metu gautus duomenis su išvadomis ir rekomendacijomis. Mano atliekamo tyrimo tikslas rasti galimus instrumentus padėsiančius kurti antikorupcinę aplinką Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje.

Įsipareigoju Jūsų atlikto tyrimo duomenis naudoti laikantis etikos principų, nedaryti išvadų ir interpretacijų kardinaliai keičiančių Jūsų tyrimo rezultatus.

Viktoras Šmitas

2022-03-31

2022-04-07 09:24

Paštas – Viktoras Šmitas – „Outlook“

**ATS.: dėl leidimo naudoti tyrimo duomenis**

Rita Toleikienė <rita.toleikiene@sa.vu.lt>

2022-03-31, Kt 13:45

Kam: Viktoras Šmitas <viktoras.smitas@sa.stud.vu.lt>

Laba diena, gerb. Viktorai,

Sutinku, kad minėto prašyme tyrimo duomenys būtų naudojami Jūsų magistro darbe.

Skenuotą pasirašytą dokumentą atsiųsiu.

Pagarbiai,  
dr. Rita Toleikienė

## **PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNO (EKSPERTUI) GAIRĖS**

### **I. INFORMACIJA APIE EKSPERTĄ**

*(klausimai, leidžiantys sužinoti esminę informaciją apie informantą bei jo nuomonę apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę organizacijoje)*

1. Kiek metų dirbate Specialiųjų tyrimų tarnyboje?
2. Kaip keliais sakiniais galėtumėte nusakyti – kokie konkrečiai Jūsų darbo specialiuųjų tyrimų tarnyboje uždaviniai?
3. Keliais sakiniais nusakykite savo profesionalią nuomonę apie korupcijai atsparios aplinkos svarbą organizacijoje. Kokius tris pagrindinius tokios svarbos aspektus išskirtumėte?

### **II. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS KŪRIMO ORGANIZACIJOJE PRAKTIKA**

*(klausimai apie aplinkos kūrimo organizacijoje procesą ir jo aspektus)*

1. Jūsų manymu korupcijai atsparią aplinką organizacijoje turėtų kurti pati organizacija; adaptuoti jau veikiančią iš kitos organizacijos; įdiegti paruoštą antikorpūcinės vadybos sistemos standartą (ISO 37001); kitoks atsakymas? Argumentuokite keliais sakiniais.
2. Kaip manote, korupcijai atspari aplinka organizacijoje tai: atskiras procesas (procesai), ar integruotas į konkretų organizacijos veiklos procesą (procesus), o gal dar kitaip? Gal bent vieną gerosios praktikos pavyzdį pateiktumėte apie korupcijai atsparios aplinkos procesų darną organizacijos veikloje?
3. Kaip manote, kas turėtų kurti antikorpūcinę aplinką organizacijoje: vadovas, ar vadovo paskirtas darbuotojas; samdytas asmuo ar įmonė iš šalies; visi organizacijos darbuotojai su koordinatoriaus pagalba? Argumentuokite keliais sakiniais iš savo profesinės pusės.
4. Kokius kriterijus išskirtumėte, kurie nusakytų sėkmingą korupcijai atsparios aplinkos kūrimą organizacijoje? Pakomentuokite keliais sakiniais.

### **KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS IR ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SĄSAJOS, MODELIO TAIKYMAS, TOBULINIMAS**

*(klausiama informanto nuomonės apie pateikto korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmoniškųjų išteklių valdymą teorinio modelio galimą praktinį taikymą, ir apie galimą tokio modelio tobulinimą)*

Prieš susitikimą Jums buvo pateiktas susipažinti: žmoniškųjų išteklių valdymo schema, kaip tai suprantama ir aiškina šio baigiamojo magistro darbo autorius, ir teorinis integruotos korupcijai atsparios aplinkos žmoniškųjų išteklių valdyme modelis. Ar aiškiai ir suprantamai pateikta informacija?

1. Jūsų manymu ar pateiktame modelyje tinkamai parinktos procesų sąsajos? Jei turite pastabų – pateikite.
2. Vertinant iš savo profesinės pusės ar matote galimą pateikto modelio naudą kuriant korupcijai atsparią aplinką organizacijoje? Įvardinkite trumpai.
3. Kaip manote, ar dar kokie tai ŽIV procesai organizacijoje galėtų būti panaudoti kuriant (integruojant) korupcijai atsparią aplinką?
4. Jeigu prielaidą, kad Lietuvos visų savivaldybių administracijų ŽIV procesai yra vienodi, laikyti teisinga, kaip manote ar pateiktas modelis (arba pats procesų integravimo principas) galėtų tapti standartizuota prievole kuriant korupcijai atsparią aplinką? Gal galite trumpai pakomentuoti?
5. Ar sutiktumėte su teiginiu, kad korupcijai atsparios aplinkos integravimas į žmoniškųjų išteklių valdymą – neatsiejama antikorpūcinės politikos įgyvendinimo bei skaidrumo kūrimo prielaida viešojo sektoriaus organizacijose? Gal galite trumpai pakomentuoti?

## **PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNO (INFORMANTAMS) GAIRĖS**

### **I. INFORMACIJA APIE INFORMANTĄ**

*(klausimai, leidžiantys sužinoti informanto nuomonę apie korupcijai atsparios aplinkos reikšmę organizacijoje)*

1. Apibūdinkite keliais sakiniais kaip Jūs prisidedate prie korupcijai atsparios aplinkos kūrimo Radviliškio savivaldybėje?
2. Keliais sakiniais išsakykite savo nuomonę – kodėl svarbu kurti korupcijai atsparią aplinką organizacijoje? Iškirkite, Jūsų manymu, tris svarbiausius aspektus, gal galite pateikti pavyzdžių.

### **II. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS KŪRIMO ORGANIZACIJOJE PRAKTIKA**

*(klausimai apie aplinkos kūrimo organizacijoje procesą ir jo aspektus)*

1. Kaip Jūs įsivaizduojate korupcijai atsparią aplinką organizacijoje? Pamėginkite apibūdinti keliais sakiniais.
2. Kas Jūsų nuomone turėtų būti atsakingas už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą organizacijoje (pvz.: vadovas, paskirtas darbuotojas, ...)? Argumentuokite keliais sakiniais.
3. Kaip, manote, ar korupcijai atsparios aplinkos kūrimas yra atskiras procesas? O gal galima tai susieti (integruoti) į jau veikiančius organizacijos procesus? Pamėginkite apibūdinti keliais sakiniais kaip tai atrodytų.
4. Kaip manote ar modeliai, metodiniai nurodymai, procesų diegimo „vadovai“, taisyklės labiau padėtų ar kaip tik trukdytų kuriant korupcijai atsparią aplinką organizacijoje? Argumentuokite keliais sakiniais.
5. Kokius trūkumus matote Radviliškio savivaldybėje, formuojant korupcijai atsparią aplinką? O gal tokių nėra? Pakomentuokite keliais sakiniais.

### **III. KORUPCIJAI ATSPARIOS APLINKOS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SĄSAJOS, MODELIO TAIKYMAS, TOBULINIMAS**

*(klausiama informanto nuomonės apie pateikto korupcijai atsparios aplinkos integravimo į žmoniškųjų išteklių valdymą teorinio modelio galimą praktinį taikymą, ir apie galimą tokio modelio tobulinimą)*

- Prieš susitikimą Jums buvo pateiktas susipažinti: žmoniškųjų išteklių valdymo schema, kaip tai supranta ir aiškina šio baigiamąjo magistro darbo autorius, ir teorinis integruotos korupcijai atsparios aplinkos žmoniškųjų išteklių valdyme modelis. Ar aiškiai ir suprantamai pateikta informacija?
1. Jūsų manymu ar pateiktame modelyje išvelgiate nurodytų procesų sąsajas? Jei turite pastabų – pateikite.
  2. Kaip manote, ar dar kokie tai ŽIV procesai organizacijoje galėtų būti panaudoti kuriant (integruojant) korupcijai atsparią aplinką? Argumentuokite trumpai.
  3. Jeigu prielaidą, kad Lietuvos visų savivaldybių administracijų ŽIV procesai yra vienodi, laikyti teisinga, kaip manote ar pateiktas modelis (arba pats procesų integravimo principas) galėtų tapti standartizuota prievole kuriant korupcijai atsparią aplinką? Gal galite trumpai pakomentuoti?
  4. Gal manote, kad ne tik ŽIV procesai gali tapti pagrindu integruojant korupcijai atsparios aplinkos diegimui – pasidalinkite savo išvargomis trumpai.
  5. Ar sutiktumėte su teiginiu, kad korupcijai atsparios aplinkos integravimas į žmoniškųjų išteklių valdymą – neatsiejama antikorupcinės politikos įgyvendinimo bei skaidrumo kūrimo prielaida viešojo sektoriaus organizacijose? Gal galite trumpai pakomentuoti?





Šiaulių  
akademija

VILNIAUS UNIVERSITETO  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

## PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2021-377

**VIKTORAS ŠMITAS**

dalyvavo Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

ir skaitė pranešimą tema:

**„Antikorupcinės aplinkos kūrimas savivaldybės administracijoje“**



Direktore

Šiaulių  
akademija

Renata Bilbokaitė

Šiauliai, Lietuva  
2021 m. gegužės 13 d.





Šiaulių  
akademija

# PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2022-508

(4.16 E) 850000 V-268

## Viktoras Šmitas

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

**„Antikorupcinės aplinkos integravimas į savivaldybės  
administracijos žmogiškųjų išteklių valdymą“**

Direktorė  
Prof. Renata Bilbokaite



Šiauliai  
2022 m. gegužės 11 d.





Šiaulių  
akademija

# PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2022-462

(4.16 E) 850000 V-268

## Viktorui Šmitui

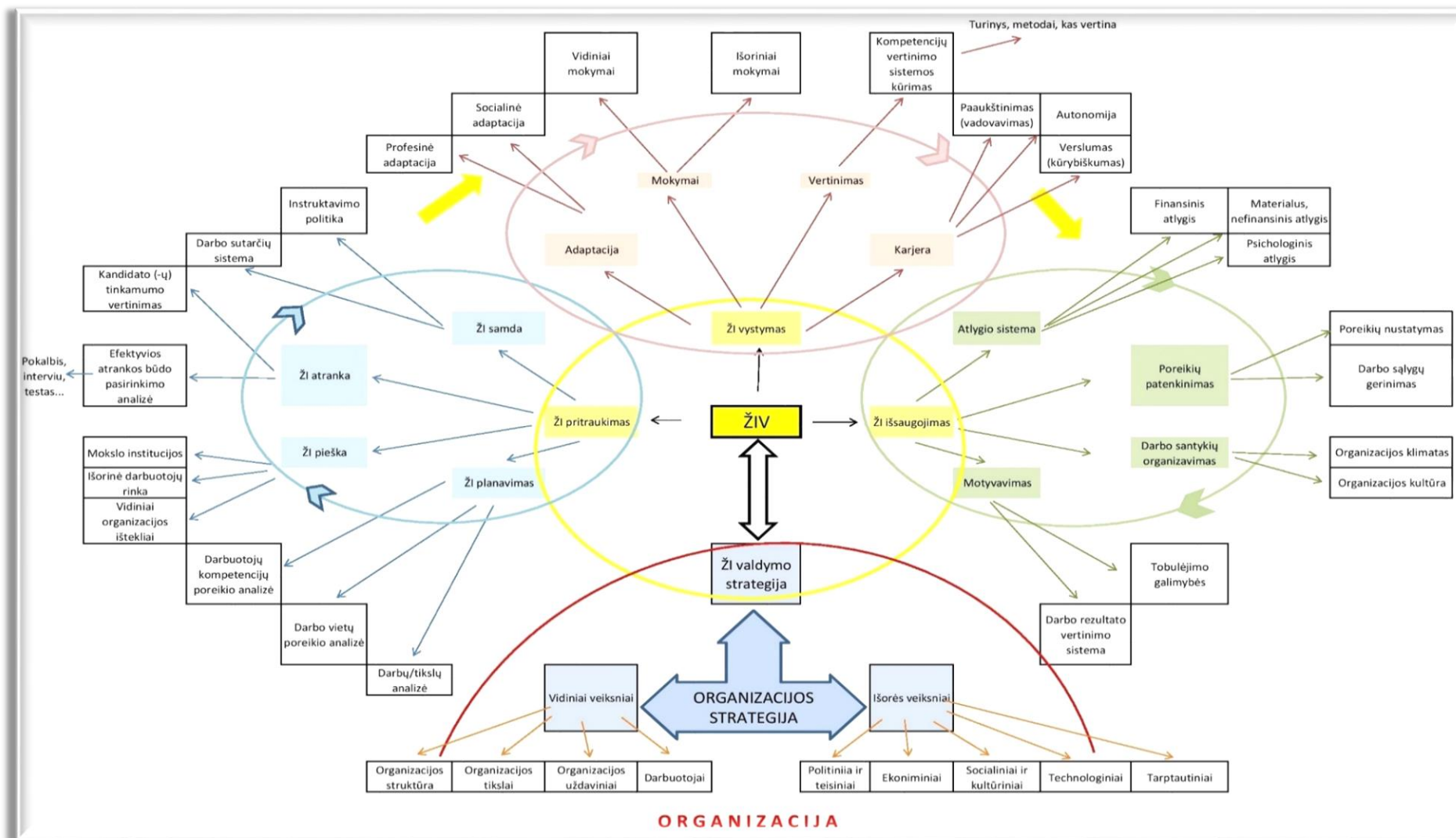
už geriausią mokslinį pranešimą  
**„Antikorupcinės aplinkos integravimas į  
savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių valdymą“**  
Vilniaus universiteto studentų mokslinių darbų konkurse  
„SKAIDRUMO VIZIJA LIETUVAI“



Direktorė  
Prof. Renata Bilbokaitė

Šiauliai  
2022 m. gegužės 11 d.

## Priedas Nr. 7 Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Rakštelytė, I., Valickas, A. (2018), Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016), Gražulis, V., ir kt. (2012), Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009)