



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

AGNĖ DAUNYTĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSŲ KŪRIMAS
IR TAIKYMAS: ŠIAULIŲ APSKRITIES SAVIVALDYBIŲ
ADMINISTRACIJOS ATVEJIS**

Darbo vadovas (-ė) doc. dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Agnė Daunytė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimas ir taikymas: Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos atvejis. <i>Development and Implementation of Codes of Ethics in Public Sector Organizations: The Case of Municipal Administrations in Šiauliai County.</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, 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, Agnė Daunytė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**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:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Agnė Daunytė

Studijų programa, kursas: Viešasis valdymas,
2kursas

Rašto darbo pavadinimas: _____ Viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimas ir taikymas: Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos atvejis.

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): Baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2025-12-16

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): _____
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): _____

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

Daunytė, A. (2026). Viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimas ir taikymas: Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos atvejis. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimas ir taikymas. Tyrimo tikslas – išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo teorinius ir praktinius aspektus, identifikuojant pagrindines problemas ir koreguotinas sritis. Uždaviniai: atskleisti organizacijų etikos teorinį pagrindą; identifikuoti etikos kodeksų kūrimo ir taikymo teisinius ir organizacinius aspektus; atlikti Šiaulių apskrities savivaldybių administracijų etikos kodeksų analizę; remiantis empirinio tyrimo rezultatais atskleisti etikos kodeksų kūrimo ir taikymo problemas bei pateikti jų tobulinimo kryptis.

Siekiant užsibrėžto tikslo ir įgyvendinant išsikeltus uždavinius, darbe taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų ir teisinės bazės analizė, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoti interviu.

Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuojama organizacinės etikos samprata, etikos kodeksų vaidmuo viešojo sektoriaus organizacijose, etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo teoriniai aspektai. Nustatyta, kad etikos kūrimas viešajame sektoriuje suvokiamas kaip kryptingas procesas, kuris yra orientuotas į organizacijos vertybių įtvirtinimą ir darbuotojų elgesio standartų formavimą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama vadovų elgsenos, nuoseklios komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo reikšmė etikos kodeksų veiksmingumui.

Antroje magistro baigiamojo darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, aptariami dokumentų analizės kriterijai ir pusiau struktūruoto interviu atlikimo principai, pateikiamas tyrimo organizavimas ir duomenų analizės eiga.

Trečioje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikiami Šiaulių apskrities savivaldybių administracijų etikos kodeksų analizės ir empirinio tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad etikos kodeksai pasižymi panašia struktūra, tačiau skiriasi vertybinių ir ugdomųjų nuostatų išplėtojimu. Interviu rezultatai atskleidė, kad etikos kodekso taikymas kasdienėje veikloje yra fragmentiškas, dažniausiai siejamas su norminių reikalavimų laikymusi, o sprendžiant etines situacijas, darbuotojai dažniau remiasi vadovų paaiškinimais. Atskleista, kad etikos kodeksų įgyvendinimą riboja abstrakčios nuostatos, informacijos trūkumas ir nepakankama komunikacija organizacijoje.

Raktiniai žodžiai: viešasis sektorius, viešojo sektoriaus organizacijos, etikos kodeksas, organizacijų etika, etikos infrastruktūra.

Daunytė, A. (2026). Development and Implementation of Codes of Ethics in Public Sector Organizations: The Case of Municipal Administrations in Šiauliai County. Master's Thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

This Master's thesis analyses the development and implementation of codes of ethics in public sector organizations. The aim of the research is to examine the theoretical and practical aspects of the development and implementation of codes of ethics in public sector organizations by identifying the main problems and areas requiring improvement. The objectives are the following: to reveal the theoretical foundations of organizational ethics; to identify the legal and organizational aspects of the development and implementation of codes of ethics; to analyse the codes of ethics of municipal administrations in Šiauliai County; and, based on empirical research results, to identify the problems related to the development and implementation of codes of ethics and to propose directions for their improvement.

In order to achieve the research aim and objectives, the following research methods were applied: scientific literature analysis, analysis of documents and the legal framework, and a qualitative study based on semi-structured interviews.

The first part of the thesis analyses the concept of organizational ethics, the role of codes of ethics in public sector organizations, and the theoretical aspects of the development and implementation of codes of ethics. It was established that ethics development in the public sector is perceived as a purposeful process oriented towards the consolidation of organizational values and the formation of employee behaviour standards. The scientific literature emphasizes the importance of managerial conduct, consistent communication, and employee involvement in enhancing the effectiveness of codes of ethics.

The second part of the thesis presents the research methodology, discusses the criteria for document analysis and the principles of conducting semi-structured interviews, and describes the organization of the research and the process of data analysis.

The third part of the thesis presents the results of the analysis of the codes of ethics of municipal administrations in Šiauliai County and the empirical research findings. It was established that the codes of ethics have a similar structure, while differing in the development of value-based and educational provisions. The interview results revealed that the application of the code of ethics in everyday activities is fragmented and is mainly associated with compliance with normative requirements, while in ethical situations employees more often rely on explanations provided by managers. It was also revealed that the implementation of codes of ethics is limited by abstract provisions, lack of information, and insufficient communication within organizations.

Keywords: public sector, public sector organizations, code of ethics, organizational ethics, ethics infrastructure.

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMMARY	6
LENTELĖS	8
PAVEIKSLAI	9
ĮVADAS.....	10
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KONCEPTUALIZACIJA	13
1.1. Organizacijų etikos sampratos teorinis pagrindimas	13
1.2. Organizacijų etikos kūrimo strategijos viešojo sektoriaus organizacijose: taisyklės, vertybės ir įtraukimas	16
1.3. Organizacijų etikos institucionalizavimas etikos infrastruktūros priemonėmis	19
1.4. Etikos kodeksai kaip etikos infrastruktūros priemonė viešojo sektoriaus organizacijoje.....	21
1.4.1. Etikos kodeksas ir elgesio kodekso sampratos	21
1.4.2. Etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo principai.....	23
1.5. Etikos kodeksų kūrimo ir taikymo praktikos: empirinių tyrimų apžvalga.....	24
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1. Tyrimo dizainas.....	28
2.2. Tyrimo metodai.....	28
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	31
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSŲ ANALIZĖS TYRIMO REZULTATAI.....	33
3.1. Etikos kodeksų turinio analizė	33
3.2. Etikos kodeksų kūrimas ir įgyvendinimas savivaldybėse: interviu rezultatų analizė	45
IŠVADOS	53
REKOMENDACIJOS	54
LITERATŪRA.....	55

LENTELĖS

1.1 lentelė. Organizacijos etikos sampratos	13
1.2 lentelė. Etikos infrastruktūros instrumentai	20
1.3 lentelė. Etikos kodekso apibrėžimai.....	22
2.1 lentelė. Tyrimo instrumento teorinis pagrindimas	30
2.2 lentelė. Interviu dalyvių charakteristika.....	31
3.1 lentelė. Etikos kodeksų palyginimas.....	43
3.2 lentelė. Etikos kodekso kūrimo procesas ir darbuotojų įtraukimas	45
3.3 lentelė. Etikos kodekso suvokimas ir paskirtis organizacijoje.....	46
3.4 lentelė. Etikos kodekso taikymo praktika organizacijoje.....	47
3.5 lentelė. Etikos kodekso įgyvendinimą ribojantys veiksniai	48
3.6 lentelė. Organizacinės kultūros ir lyderystės vaidmuo, įgyvendinant etikos kodeksus	49
3.7 lentelė. Etikos kodekso tobulinimo galimybės	50

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Organizacinės etikos struktūra	15
2.1 pav. Tyrimo dizaino schema	31

IVADAS

Temos aktualumas. Demokratinėje santvarkoje viešojo sektoriaus organizacijų veiklos skaidrumas ir etiškumas laikomi esminiais demokratinio valdymo principais (Čepeliauskaitė ir Petrauskienė, 2017, p. 409). Siekiant užtikrinti sąžiningą ir atsakingą viešojo sektoriaus veiklą, kuriami veiklos standartai ir taisyklės, įtvirtinantys etikos institucionalizavimo procesą. Vienas iš šio proceso rezultatų ir kartu svarbiausių elementų yra viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksai.

Etikos kodeksų kūrimas ir taikymas atspindi organizacijos pastangas įtvirtinti kultūrinius ir moralinius principus, suderintus su profesinėmis vertybėmis bei teisiniais veiklos apribojimais (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013). Etikos kodeksas apibrėžiamas kaip dokumentas, atspindintis organizacijos vertybes, veiklos imperatyvus ir elgesio normas, nukreipiantis darbuotojų veiksmus bei padedantis palaikyti etišką organizacijos klimatą.

Viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimo ir taikymo analizės aktualumą lemia kelios priežastys. Pirma, etikos kodeksas skatina organizacijų darbuotojus elgtis etiškai, vadovautis vertybėmis ir priimti sprendimus, atitinkančius organizacijos tikslus bei visuomenės interesus. Tokiu būdu formuojamas teigiamas organizacijos mikroklimatas ir stiprinamas jos etinis potencialas (Zuzevičiūtė ir Kraskauskaitė, 2013). Antra, etikos kodeksas atlieka ir komunikacinę funkciją – paviestas dokumentas didina visuomenės, partnerių ir kitų suinteresuotų grupių pasitikėjimą organizacija bei viešuoju sektoriumi apskritai, mažina socialinę įtampą ir gerina institucijų reputaciją (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013). Trečia, svarbu identifikuoti etikos kodekso kūrimo ir įgyvendinimo etapus, nes kiekviename iš jų atlikti veiksmai lemia šio dokumento veiksmingumą ir jo įtaką etinei kultūrai organizacijoje (Kotzian ir kt., 2021).

Ketvirta, Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (VTEK) metinės ataskaitos (2019–2023 m.) rodo, kad biurokratizmas, piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi, interesų konfliktai ir korupcija išlieka aktualūs Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos iššūkiai (Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, 2024). Šią problematiką patvirtina ir „Transparency International“ (2024) Korupcijos suvokimo indekso duomenys – Lietuva, surinkusi 61 balą iš 100, užima 34 vietą pasaulyje ir 12 vietą tarp Europos Sąjungos šalių. Tai rodo, kad etikos institucionalizavimo ir etikos kodeksų veiksmingo taikymo klausimai išlieka itin aktualūs Lietuvos viešajame sektoriuje.

Remiantis pateiktais argumentais, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimo ir taikymo analizė yra aktuali ir neginčytina organizacijos, visuomenės ir valstybės kontekstus apimanti problema. Siekiant užtikrinti viešojo sektoriaus veiklos skaidrumą ir nepriekaištingumą, šiai temai būtina skirti adekvatų mokslinį dėmesį.

Tyrimo ištirtumas ir naujumas. Organizacijų etikos problematika plačiai nagrinėjama Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje. Lietuvoje šią temą analizavo Pučėtaitė ir kt. (2015), Palidauskaitė (2010), Pruskus ir Briedis (2010), Vasiljevienė (2006, 2015). Tarp užsienio autorių, tyrusių viešojo sektoriaus etikos klausimus, minėtini Grigoropoulou (2019), Sunanda (2018), Adeyeye, Adeniji, Osinbanjo ir Oludayo (2015), Deconinc ir Moss (2016), Chowdhury, Hultgren ir Erling (2016), Ammeter ir Scharef (2017), Victoria (2018), Pagliaro, Presti, Barattucci, Giannella ir Barreto (2018), Hoekstra ir Kaptein (2020), Kotzian ir kt. (2021) bei kiti mokslininkai.

Nepaisant gausėjančių mokslinių publikacijų organizacijų etikos tema, etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo problematika Lietuvoje tebėra menkai ištirta. Tarp nedaugelio šiai temai skirtų darbų

galima paminėti Ramašauskienės (2020) tyrimą, kuriame nagrinėjama gamybos, prekybos ir transporto paslaugas teikiančių įmonių etikos kodeksų taikymo problematika bei siūlomos identifikuotų problemų sprendimo rekomendacijos. Zuzevičiūtė ir Kraskauskaitė (2013) analizavo etikos kodekso vaidmens interpretaciją šiuolaikinėje švietimo organizacijos vadyboje. Palidaukaitė (2010) tyrė viešojo sektoriaus organizacijų – policijos pareigūnų, valstybės politikų ir muitinės pareigūnų – etikos kodeksų turinio aspektus ir tobulinimo galimybes. Seniutienė ir Ubartas (2017) nagrinėjo vertybinių nuostatų konsolidavimą Vidaus reikalų sistemos institucijų etikos kodeksuose bei nustatė pagrindinius pareigūnų profesinės veiklos etikos principus. Toleikienė (2018) analizavo viešojo sektoriaus etikos vadybos teorines dimensijas ir empiriškai ištyrė etikos vadybos formavimą savivaldybėse,

Darbo problema: praktika rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijų veikloje etikos kodeksų nuostatos ne visada tinkamai taikomos. Daugelyje organizacijų jų neveiksmingumą lemia nepakankamas dėmesys įtvirtinimo etapui, dėl ko prarandama galimybė įvertinti, ar kodekse suformuluotos vertybės išlieka aktualios ir atitinka organizacijos tikslus. Ramašauskienė (2020) pažymi, kad etikos kodeksai dažnai taikomi formaliai, neatsižvelgiant į jų veikimo principus ir metodiką. Kotzian ir kt. (2021) nurodo, jog nepakankamas atskirų kodekso elementų išbaigimas mažina jo poveikį etinei kultūrai. Seniutienės ir Ubarto (2017) tyrimai atskleidžia, kad viešojo sektoriaus institucijų etikos infrastruktūra ir įgyvendinimo mechanizmai nesudaro pakankamų sąlygų darbuotojų etiškam elgesiui stiprinti. Tai rodo, kad egzistuoja spraga tarp etikos kodeksų formalaus egzistavimo ir jų realaus taikymo praktikoje, o šios spragos priežasčių identifikavimas ir analitinė išvalga išlieka aktuali mokslinė problema. Keliamas probleminis klausimas, *kokie etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo iššūkiai kyla viešojo sektoriaus organizacijų praktikoje?*

Ginamas teiginys: Šiaulių apskrities savivaldybių administracijose etikos kodeksai daugiausia veikia kaip formalūs dokumentai, o jų praktinis taikymas reikšmingai priklauso nuo vadovų vaidmens.

Tyrimo objektas – viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimas ir įgyvendinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo teorinius bei praktinius aspektus, identifikuojant pagrindines problemas ir koreguotinas sritis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacijų etikos teorinį pagrindą.
2. Identifikuoti organizacijų etikos kodeksų kūrimo bei taikymo teisinius ir organizacinius aspektus.
3. Atlikti Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos etikos kodeksų analizę.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, atskleisti etikos kodeksų kūrimo ir taikymo problemas bei pasiūlyti jų tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai:

- 1) Mokslinės literatūros analizė naudota, siekiant išanalizuoti organizacijos etikos ir etikos kodeksų sampratą, identifikuoti esminius etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo etapus.
- 2) Dokumentų analizė taikyta, nagrinėjant etikos kodeksų kūrimo ir taikymo tvarką, atskleidžiant skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų kodeksų turinio aspektus.

3) Antrinių šaltinių analize siekta išsiaiškinti etikos kodekso pažeidimo/ netinkamo taikymo aspektus.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas. Darbas prisideda prie viešojo sektoriaus etikos tyrimų plėtros, sisteminant etikos kodeksų sampratą ir jų vaidmenį etikos infrastruktūroje savivaldybių administracijose. Atlikta mokslinės literatūros ir norminių dokumentų turinio analizė suteikia galimybę išryškinti etikos kodeksų funkcinius aspektus bei jų santykį su organizacine kultūra ir lyderyste. Darbo rezultatai papildė esamus mokslinius tyrimus, kuriuose nagrinėjami etikos kodeksų taikymo aspektai viešojo administravimo kontekste, ir sudaro prielaidas tolesniems moksliniams tyrimams šioje srityje.

Darbo rezultatai gali būti naudojami savivaldybių administracijose, tobulinant etikos kodeksų turinį, jų įgyvendinimo praktiką ir vidinę etikos komunikaciją. Tyrimo metu identifikuoti etikos kodekso taikymo iššūkiai ir darbuotojų pateiktos įžvalgos sudaro galimybes parengti praktines rekomendacijas, kurios gali prisidėti prie aiškesnio etikos kodeksų taikymo, didesnio darbuotojų įsitraukimo ir stipresnės organizacinės etikos kultūros formavimo. Darbo išvados gali būti naudingos viešojo sektoriaus vadovams, kurie yra atsakingi už etikos valdymą ir organizacinės kultūros stiprinimą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjama etikos samprata viešajame sektoriuje, aptariama etikos infrastruktūros koncepcija, analizuojami etikos kodeksai kaip etikos infrastruktūros priemonė bei apžvelgiami etikos kodeksų kūrimo ir taikymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. Antrojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, kurioje pateikiama Šiaulių apskrities savivaldybių administracijų etikos kodeksų analizė ir aprašomas pusiau struktūruotų interviu su Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojais atlikimas, aptariami tyrimo planavimo etapai ir taikyti tyrimo metodai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, susiję su etikos kodeksų turiniu, jų taikymo praktika ir darbuotojų požiūriu į etikos kodekso vaidmenį organizacijoje. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbas sudarytas iš santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, turinio, įvado, teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalių, išvadų, rekomendacijų, naudotos literatūros sąrašo, priedų. Darbo apimtis – 57 puslapiai (be priedų), yra 2 paveikslai, 12 lentelių, 1 priedas. Literatūros sąrašas – 61 šaltinis.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KONCEPTUALIZACIJA

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjami koncepciniai etikos kodeksų kūrimo ir taikymo aspektai. Analizuojant Lietuvos ir užsienio mokslinę literatūrą, atskleidžiamos organizacijos etikos ir etikos kodekso sampratos, identifikuojami viešojo sektoriaus organizacijų etikos infrastruktūros formavimo principai, aptariami etikos kodeksų kūrimo etapai ir taikymo problemos.

1.1. Organizacijų etikos sampratos teorinis pagrindimas

Šiuolaikinių viešojo sektoriaus organizacijų kompleksiskumas suponuoja išorės ir vidaus reikalavimų bei lūkesčių tenkinimą. Etinės dilemos atsiranda, kai siekiant išlaikyti (užtikrinti) skirtingų reikalavimų bei lūkesčių balansą, pasidaro sunku priimti etinius sprendimus ir didėja neetiškos elgsenos atvejų (Yusuph ir kt., 2016). Dėl šios priežasties didesnis dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus organizacijų etikos sistemai ir jos infrastruktūrai, kurioje vienas iš pagrindinių vaidmenų priskirtinas etikos kodeksams (toliau – EK).

Etikos kodeksai šiuolaikinėse viešojo sektoriaus organizacijose tampa vienu iš pagrindinių valdymo instrumentų, leidžiančių suderinti institucinius tikslus su visuomenės moraliniais lūkesčiais. Jie padeda kurti aiškesnę atsakomybės pasidalijimą tarp administracijos ir visuomenės, nustato elgesio ribas bei orientyrus sprendimų priėmimui. Toks formalizuotas etikos įtvirtinimas prisideda prie organizacijos skaidrumo, stiprina pasitikėjimą institucijomis ir mažina moralinio neapibrėžtumo riziką. Taigi, etikos kodeksų egzistavimas viešajame sektoriuje tampa būtina sąlyga siekiant užtikrinti organizacijos veiklos atskaitomybę ir etiškumą (Kaptein, 2015).

Reikia pastebėti, kad viešojo sektoriaus organizacijų etikos kodeksų kūrimas nėra spontaniškas, autonominis procesas. Šį procesą lemia, nukreipia bei kontroliuoja organizacijos aplinkoje susiformavę etikos imperatyvai, vertybės, veiklos principai, kitaip sakant – organizacijos etika (toliau – OE). Organizacijos etika savo ruožtu laikytina savotišku organizacijos atsaku į išorinius iššūkius ir reikalavimus (Thonzhe ir Vyas-Doorgapersad, 2017). Taigi, išorinė aplinka – viena pagrindinių organizacijos etikos kūrimo (-si) prielaidų.

Organizacijos etika viešajame sektoriuje egzistuoja visų pirma dėl to, kad šiuolaikinė pilietinė visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus organizacijų būti sąmoningais moralės subjektais (Vasiljevienė, 2006). Tai savo ruožtu skatina viešojo sektoriaus subjektus institucionalizuoti savo etiką, formuoti ir gerinti jos infrastruktūrą, tobulinti jos kontekste įgyvendinamus procesus. Siekiant geriau suvokti organizacijos etikos imperatyvus, pirmiausia vertėtų atskleisti jos sampratą. Mokslinėje literatūroje randami skirtingi organizacijos etikos apibrėžimai, apibendrintai pateikti 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė

Organizacijos etikos sampratos

Autoriai	Organizacinės etikos apibrėžimas
Pagliaro ir kt. (2018)	Organizacijos kultūros ir vertybių pagrindas, kuris pagrįstas suvokimu teisingo elgesio įvairiose situacijose.
Sunanda (2018)	Organizacijos politiniai, procedūriniai ir kultūriniai veiksniai, nukreipiantys kaip elgtis sudėtingose situacijose.

Autoriai	Organizacinės etikos apibrėžimas
Ammeter ir Scharef (2017)	Disciplina, kuri nagrinėja tai, kas yra moraliai teisinga ir prieštaringa, apima moralinių vertybių ir principų sistemą.
Victoria (2018)	Struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių tinklas, kuris veikia socialiai atsakingai, teisingai, integraliai, patikimai ir tenkinantis tam tikrus visuomenės poreikius bei socialinius lūkesčius.
Thonzhe ir Vyas-Doorgapersad (2017)	Tai skirtingi nurodymai, taisyklės bei principai, kuriais turėtų vadovauti organizacijos darbuotojai, atlikdami savo funkcijas.
Matthews (2014)	Tai su organizacijos kultūra susijusi ir nuo jos priklausanti kategorija, išreiškianti bei deklaruojanti organizacijos vertybes savo darbuotojams ir išorinei auditorijai (vartotojams, partneriams ir kt.)
Grigoropoulou (2019)	Tai kultūriniai bei politiniai reiškiniai organizacijoje, kurie nukreipia individus pasirinkti kaip pasiegti sudėtingose situacijose.
Pučėtaitė ir kt. (2015)	Tai organizacijos narių elgesys praktikoje, kuris atitinka deklaruojamas etines vertybes ir tenkina viešąjį interesą.
Smith ir Drudy (2022)	Tai nuoseklių organizacijos vertybių ir moralinių pozicijų, pagal kurias ji save identifikuoja, artikuliacija, taikymas bei vertinimas tiek vidinėje tiek išorinėje aplinkoje.
Vasiljevienė (2004)	Tai struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių tinklas, kuris veikia socialiai atsakingai, teisingai, sąžiningai, patikimai, ir taip tenkina tam tikrus visuomenės poreikius bei lūkesčius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize

Remiantis 1.1 lentelėje pateiktais apibrėžimais, galima teigti, kad organizacinė etika yra daug platesnės kategorijos „organizacijos kultūra“ dalis. Pačia bendriausia prasme organizacinę kultūrą suvokiant kaip „organizacijos vertybių ir įsitikinimų sistemą“ (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013, p. 95), aiškėja ir ryškėja organizacijos etikos vaidmuo: OE teigiamai veikia ne tik organizacijos kultūrą, bet ir jos narių veiklos moralinį aspektą, kuris determinuoja *etiškus* pasirinkimus sudėtingose bei kasdienėse situacijose, taip reprezentuojant save kaip darbuotoją ir kaip visą organizaciją. Taigi, darbuotojų elgesio etiškumas priklauso nuo organizacijos kultūros. Jeigu organizacija neturi kultūros, grindžiamos sąžiningumu, taisyklių laikymusi ir pasitikėjimu, etiško darbuotojo elgesio nepavyks pasiekti netgi specialiomis mokymo programomis ar etikos kodeksais (Dromantaitė ir kt., 2012).

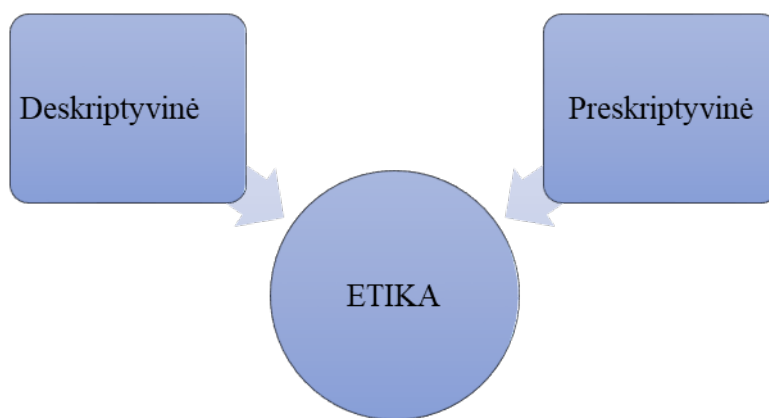
Kita vertus, organizacijos etika, būdama neatsiejama organizacijos kultūros dalimi, kartu ir formuoja ją. Anot Paurienės (2019), organizacijos etinis pradas – tai dedamoji organizacijos kultūros dalis. Tarp organizacijos etikos ir organizacijos kultūros vyksta nuolatinė sinergija ir galiausiai susiformuoja etiška organizacijos kultūra – darbo vietą supančios erdvės etiška kokybė, kurią apima pagrindiniai sudėtiniai vertybių, įsitikinimų ir normų elementai, stimuliuojantys etišką elgesį (Toleikienė, 2018).

Pasak Smith ir Drudy (2022), vertybės, kurias puoselėja organizacija, ugdomos ir plėtojamos organizacinėje kultūroje, kurioje organizacijos misija ir vizija atitinka jos lūkesčius dėl profesinės ir vadybinės veiklos bei atitinka organizacijos tikslus. Taip formuojama organizacijos etika, kurią be kita ko sudaro procesas arba procesai, nukreipti į etikos klausimus, susijusius su organizacijos verslo, finansų ir valdymo sritimis. Be to, organizacijos etika susijusi su profesiniais, švietimo ir sutartiniais santykiais, turinčiais įtakos organizacijos veiklai.

Organizacijos etika suvoktina ir per jai priskiriamas (deleguojamas) funkcijas. Palidaukaitė (2001) bei Vasiljevienė (2003, 2006) pateikia tokią organizacijos etikos funkcijų sąrašą:

- *Aprašomoji* organizacijos etikos funkcija, kurios tikslas – analizuoti etiką iš psichologijos, sociologijos bei kitų mokslų pozicijos identifikuojant organizacijos narių moralinės brandos, sąmoningumo, dorovinio lygio bei lojalumo išsipareigojimams aspektus.
- *Interpretuojanti* organizacijos etikos funkcija, kurios tikslas – analizuoti organizacijos narių moralės bei vertybių pritaikomumą asmeniniame bei visuomenės lygmenyse.
- *Reguliuojamoji* organizacijos etikos funkcija, skirta organizacijos vidinės savireguliacijos kūrimui (-si) ir palaikymui įvertinant moralinį veiklos aspektą bei realistiškai analizuojant etikos praktiką bei veiklą organizacijoje. Šiuo atveju ypatingas dėmesys skiriamas profesinių standartų puoselėjimui bei atsidavimui teisingumui, kurie tampa saugikliu priimant sprendimus bei eliminuojant klaidas.
- *Orientuojanti* organizacijos etikos funkcija, kuri suponuoja, jog visi priimami sprendimai privalo būti paremti etika bei moralinėmis nuostatomis.
- *Moralinio švietimo* organizacijos etikos funkcija, kuri skirta edukacijai apie organizacijos vertybes bei normas bei apie jų diegimą praktikoje. Ši funkcija nukreipta į kritiško požiūrio į neetišką elgesį ugdymą, bendradarbiavimo kultūros bei tolerancijos organizacijos nariams bei visuomenei skatinimą.
- *Pilietiškumo ugdymo* funkcija, nurodanti, jog organizacijos kontekste besiformuojanti etikos paradigma lemia ne tik pačios organizacijos, bet ir visuomenės bei valstybės gerovę.

Anot Vasiljevienės (2003), organizacijos etikos struktūra skirstoma į deskriptyvinę ir preskriptyvinę (1 pav.).



1.1 pav. Organizacinės etikos struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Deskriptyvinės arba *aprašomosios* OE funkcija – naudojantis kitų mokslų (antropologijos, psichologijos, sociologijos ir kt.) pasiekimais, tirti moralinio subjekto veiklą, dorovinius santykius mikro ir makro lygmenyse (Vasiljevienė, 2000). Kitaip sakant, deskriptyvinė etika konstatuoja konkrečius etiško elgesio faktus bei imperatyvus. Kita OE rūšis – *preskriptyvinė* arba *normatyvinė* OE dar papildomai skirstoma į etiketą, dorovinę pedagogiką, etikos kodeksus, normatyvines moralines sistemas. Ši etika yra „reali“, taikomoji bei susijusi su moralinio privalėjimo sritimi (normos, principai, taisyklės, vertybės ir kt.). Normatyvinė etika reguliuoja, valdo ir moko, kaip žmogus turi elgtis (Vasiljevienė, 2000).

Organizacijos etikos kontekste dažnai minima „etinio klimato“ samprata. Pasak Teresi ir kt. (2019), etinis klimatas apibrėžia, kas yra teisingas elgesys, ir kaip etiniai klausimai turėtų būti sprendžiami organizacijos aplinkoje. Etinį klimatą sudaro kodifikuotos ir nekodifikuotos procedūros, kurios formuoja etiško elgesio organizacijoje sistemą. Anot Newman ir kt. (2017), etinį klimatą galima apibrėžti, kaip teigiamo darbo elgesio skatinimą bei kaip deviantinio (neetiško) darbo elgesio prevenciją organizacijoje.

Pasak Pagliaro ir kt. (2018), etinio klimato puoselėjimas organizacijoje tampa įrankiu, kuris identifikuoja ir pateikia rizikas, su kuriomis susiduria organizacija ir jos nariai, padeda spręsti problemas, sudaryti intervencijas siekiant apsisaugoti nuo pasikartojančių klaidų. Anot Hoekstra ir Kaptein (2020), etinis klimatas organizacijoje egzistuoja, tik esant tinkamoms moralinio mąstymo sąlygoms, kai organizacijos nariai suvokia, jog jų elgesys priimant sprendimus atitinka keliamus standartus. Minėti autoriai išskiria penkis etinio klimato tipus: globos, instrumentinis, nepriklausomybės, taisyklių ir standartų bei įstatymų ir kitų bei kitų teisės reglamentų. *Globos* etinis klimatas akcentuoja organizacijos žmogiškųjų išteklių gerovę. *Instrumentinis* etinis klimatas pabrėžia organizacijos individualias egoistiškas taisykles. *Nepriklausomybės* etinis klimatas suponuoja organizacijos narių laisve remtis asmeniniais moraliniais įsitikinimais priimant sprendimus, susijusius su etiniu klimatu. *Taisyklių ir standartų* etinis klimatas numato, kad visi organizacijos etiniai sprendimai priimami remiantis aiškiai suformuluotomis taisyklėmis bei normomis. *Įstatymų bei kitų teisės reglamentų* etinis klimatas grindžiamas tik aukščiausios galios įstatymais bei kodeksais (Hoekstra ir Kaptein, 2020).

Organizacijos etinio klimato kontekste taip pat išskiriamas *individualusis egoistiškas* etinis klimatas bei *bendradarbiavimo (kolektyvinis)* etinis klimatas. *Individualusis egoistiškas* etinis klimatas suponuoja darbuotojo autonomišką, nepriklausomą požiūrį į etines problemas organizacijoje. Tuo tarpu *bendradarbiavimo etinis klimatas* orientuotas į kolektyvinį etinių klausimų ir problemų sprendimą. Nepaisant to, kad abu etiniai klimatai – egoistiškas (individualusis) ir bendradarbiavimo (kolektyvinis) – gali turėti teigiamą poveikį organizacijos etikai, visgi bendradarbiavimu pagrįstas etinis klimatas laikytinas proorganizaciniu, labiau skatina įsipareigojimą etinėms vertybėms, stiprina organizacinį identifikavimą, didina darbuotojų motyvacija elgtis etiškai (Teresi ir kt., 2019).

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad organizacijos etika – tai organizacijos kultūros kontekste susiformavusi organizacijos vertybių ir moralinių pozicijų sistema, pagal kurią organizaciją save identifikuoja bei kurios dėka artikuluoja savo vertybės tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Pagrindinės organizacijos etikos funkcijos: aprašomoji, interpretuojanti, reguliuojamoji, orientuojanti, moralinio švietimo bei pilietiškumo ugdymo. Organizacijos etika būna deskriptyvinė, kuri konstatuoja etišką elgesį, ir preskriptyvinė, kuri nurodo kokiais būdais ir priemonėmis jį pasiekti. Organizacijos etika sietina etiniu klimatu, kuris yra orientuotas į etiško darbo elgesio skatinimą bei neetiško elgesio prevenciją organizacijoje.

1.2. Organizacijų etikos kūrimo strategijos viešojo sektoriaus organizacijose: taisyklės, vertybės ir įtraukimas

Organizacijos etikos viešajame sektoriuje kūrimas ir realizavimas reikalauja objektyvių, iš anksto apsvaistytų, racionalių, pragmatiškų taisyklių sistemos (Vasiljevienė ir Jakimenko, 2012). Pasak Baquillas (2018), organizacijos etikos vadyba formuoja bendrą organizacijos narių įsitikinimą

etiškos veiklos principais, skatina etišką elgesį organizacijos aplinkoje. Kitaip sakant, organizacijos etikos kūrimo (-si) kontekste aktualinamas etikos vadybos arba etikos valdymo klausimas.

Anot Vasiljevienės (2006), organizacijos etika suponuoja tokių procesų, procedūrų bei politikų sukūrimą, kurių tikslas būtų – užtikrinti, kad organizacijos veikla atitiktų pagrindinius jos tikslus ir vertybes, integruojant organizacijos misiją bei vertybes į strateginį planavimą ir sprendimų priėmimą. Organizacijos etika turi būti sujungta su organizacijos strategija „parengiant vertybėmis paremtą sprendimų priėmimo procesą, konkrečiai diegiant organizacijos etikos programą“ (Vasiljevienė, 2006, p. 191). Pasak Dromantaitės ir kt. (2012, p. 269), „organizacijoms labai svarbu į bet kurio sprendimo priėmimą įvesti etinį matmenį, išmokyti darbuotojus priimti etiškus sprendimus - prieš priimant sprendimus įprasti atsakyti į kelis etinius klausimus, pavyzdžiui, ar ketinamas priimti sprendimas bus etiškas, kokios jo galimos pasekmės organizacijai ir visuomenei, ar nebūtų gėda, jeigu apie šį sprendimą rytoj paskelbtų žiniasklaida ir pan.“. Vadinas, galima teigti, kad etikos integravimas į organizacijos strateginius procesus leidžia užtikrinti, jog vertybės taptų realiu veiklos pagrindu, o ne deklaratyvia nuostata. Tokia etikos samprata skatina sąmoningą sprendimų priėmimą ir stiprina darbuotojų atsakomybės bei moralinio vertinimo kultūrą organizacijoje.

Larsson ir kt. (2021) teigimu, būtinas holistinis požiūris į organizacijos etiką, nes neetiško elgesio elementai viešajame sektoriuje dėl menkos darbuotojų kaitos ir didesnės rizikos, jog įsigalės savivalė pasielgti neetiškai, negali būti eliminuoti vien taisyklių ir (arba) įstatymų pagalba. Anot Viruli ir kt. (2016), kuriant organizacijos etikos paradigmą, derintini du komponentai – etika ir vadyba. Derinant šiuos komponentus sukurti etikos vadybos instrumentai tampa efektyviausiomis OE prevencinėmis priemonėmis, įgalinančiomis darbuotojus įsitraukti į diskusijas ir prisidėti prie etinio klimato organizacijose kūrimo tobulinimo (Viruli ir kt., 2016). Siekiant sukurti etinį klimatą, organizacijos turi remtis etikos vadybos principais, kurie geriausiai atliepia jų poreikius ir strategiją (Pagliaro ir kt., 2018).

Vasiljevienė (2006) irgi pabrėžia kompleksinį OE kūrimo pobūdį, nurodydama, kad organizacijos etika kuriama kaip struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, apibrėžtų procesų, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių tinklas, socialiai atsakingai, teisingai, integraliai (sąžiningai), patikimai tenkinantis tam tikrus visuomenės poreikius bei teisėtus lūkesčius. Pasak Toleikienės (2018, p. 58), „formuojant šiuolaikinių organizacijų etiką konstruojamos etikos vadybos sistemos, kurių priemonės, procesai ir struktūros suponuoja individų veiksmų ir elgsenos pobūdį, organizacijos narių (ne)toleranciją etikos pažeidimams, jų padariniams ir poveikiui. Integrali etikos vadybos sistema apima vadybos priemones, skirtas etiškai visos organizacijos aplinkai skatinti ir stimuliuoti“. Abi mokslininkės pripažįsta, kad organizacijos etika nėra spontaniškas reiškiny – tai kryptingai valdomas procesas, kuriam būtinas sisteminis požiūris ir aiškiai apibrėžta vadybinė struktūra. Tokiu būdu etikos vadyba tampa mechanizmu, per kurį teorinės vertybės įgyja praktinį turinį ir daro realią įtaką organizacinei elgsenai.

Tačiau dažnu atveju tolygiai diegti etiką bei vadybą organizacijose tampa iššūkiu, nes vadovai dažniau remiasi vadybos principais nei etiniais, todėl etikos vadybos sistema turi būti diegiama nuosekliai ir strategiškai (Brendel ir kt., 2021). Šis iššūkis atskleidžia poreikį giliau suprasti organizacinės etikos esmę ir jos vertybinį pagrindą. Anot Smith ir Drudy (2022), organizacijose dirba žmonės, turintys skirtingas filosofines vertybes, kultūrinius bei religinius įsitikinimus, todėl siekiant užtikrinti bendrą etinį orientyrą būtina rengti bendruosius etikos principus, formuojančius vientisą organizacijos etikos sistemą. Šią mintį papildė Vasiljevienė ir Jakimenko (2012),

pabrėždamos, kad šiuolaikinė organizacijų etika negali būti grindžiama vien tradiciniais moraliniais atsakymais, o jos pagrindas turi būti organizacinis integralumas – gebėjimas sistemiškai derinti dorovinius principus su atsakomybe už veiklos pasekmes. Toks požiūris parodo, kad etikos įgyvendinimas reikalauja vertybiškai konsoliduotos kultūros, kurioje darbuotojai suvoktų savo tapatumą, atsakomybę, įsipareigojimą organizacijai ir visuomenei.

Organizacijos etikos kūrimo kontekste ryškėja vertybinis pagrindimas, nes organizacijos vertybių sistema tinkama linkme nukreipia darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų, strategijos, taip pat puoselėti organizacinę politiką. Kuriant viešojo sektoriaus organizacijos etikos sistemą, svarbu darbuotojus susieti su identiškojo sąvoka, pabrėžti įsipareigojimo organizacijai naudą bei socialinę atsakomybę vartotojams. Tokiu būdu vertybės tampa ne tik organizacijos strategijos, bet ir jos etinio funkcionavimo pagrindu, apibrėžiančiu santykį tarp organizacijos ir darbuotojų.

Huhtala ir Feldt (2016) teigia, kad etikos atžvilgiu labiausiai paplitusi dorybių etikos teorija, kuri nurodo, jog organizacinės vertybės ir dorybės lemia darbuotojų lojalumą, pasitenkinimo lygį. Organizacija, kuri atsižvelgia į darbuotojų interesus, išreiškia paramą puoselėjant etines vertybes, kuria motyvuojančią darbo atmosferą, kuri pagrįsta vertybių rinkiniu, kurį sudaro organizacijos, darbuotojų standartų bei lūkesčių atitiktis, tinkamų sąlygų sudarymas, reikalingų etiškam elgesiui puoselėti, identifiikuota ir nuolat akcentuojama etiško elgesio nauda organizacijai ir jos nariams, diskusijų etikos problematika kultūros skatinimas ir pan. Šių autorių požiūris papildoma vertybių diegimo etapų logika, nes etinės vertybės organizacijoje formuojamos palaipsniui – nuo deklaravimo iki praktinio pritaikymo.

Fray (2007) organizacijos socialinių-etinių vertybių formavimo procese išskiria tris lygmenis:

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

Vertybių diegimo ir įgyvendinimo seka būtų tokia: organizacijos vertybių identifikavimas, suinteresuotųjų grupių identifikavimas, kuriamos etikos laukiamo poveikio įvertinimas, etikos priemonių parengimas, etikos priemonių įgyvendinimas (Goff, 2017). Pastebėtina, kad etikos diegimas (kūrimas) viešajame sektoriuje pasižymi tam tikrais ypatumais lyginant su privačiuoju. Viešajame sektoriuje negalioja rinkos mechanizmai ir tai reiškia, kad viešosios institucijos derina interesus formuodamos ir įgyvendindamos vienokią ar kitokią politiką. Kadangi viešasis sektorius neturi analogiškos rinkos mechanizmui kontrolės priemonės, norėdamas padaryti atitinkamas išvadas dėl visuomenės naudingumo lygio, jis turi ne tik žinoti, kiek visuomeninę gėrybę vertina kiekvienas atskiras asmuo, bet ir gebėti agreguoti tuos skirtingus individualius vertinimus (Fray, 2007). Dėl skirtingos institucinės logikos ir viešojo intereso prioriteto viešajame sektoriuje šis procesas įgyja specifinį pobūdį.

Anot Certo ir Certo (2006), viešojo sektoriaus organizacijų etika įgyvendinama keturiose stambiose srityse:

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

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

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

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

Šios sritys atskleidžia, kad organizacijos etikos įgyvendinimas glaudžiai susijęs su jos gebėjimu derinti socialinę atsakomybę ir vidinę kultūrą. Vienas iš svarbesnių organizacijos etikos kūrimo etapų – *darbuotojų įtraukimas*, nes būtent darbuotojai tampa pagrindiniais etinių vertybių nešėjais organizacijos veikloje. Pabrėžiama, kad darbuotojų paieška ir įtraukimas į organizacijos veiklą neretai tampa komplikotas, kadangi sunku suderinti darbuotojų asmenines moralines normas bei interesus su organizaciniais (Caldwell ir Ray, 2018). Anot Salau ir kt. (2014), etikos atitikties tarp darbuotojo ir organizacijos vyksta tik tada, kai įstaigoje vyrauja laisva, draugiška ir pripažinimu grįsta etiška darbo aplinka. Tokia aplinka skatina pasitikėjimą ir leidžia formuoti bendroms etinėms nuostatoms.

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

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų etikos kūrimas – tai kompleksinis procesas, kurio metu siekiama suderinti organizacijos veiklą su jos tikslais ir vertybėmis bei į sprendimų priėmimą įtraukti etinį matmenį. Kuriant viešojo sektoriaus organizacijos etiką, išskiriami deklaravimo, adaptavimo bei sinerginis lygiai. Etikos kūrimas siejamas su aiškių elgesio principų nustatymu, organizacinės kultūros stiprinimu ir etikos vadybos priemonių taikymu. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad vien formalių taisyklių nepakanka, todėl etika palaikoma, pasitelkiant nuoseklią komunikaciją, darbuotojų įtraukimą ir vadovų pavyzdį. Darbuotojų įsitraukimas laikomas svarbia sąlyga, kai siekiama įtvirtinti bendras elgesio normas ir palaikyti organizacijos etinį klimatą.

1.3. Organizacijų etikos institucionalizavimas etikos infrastruktūros priemonėmis

OE institucionalizavimas suponuoja tam tikros infrastruktūros buvimą. Remiantis moksline literatūra, etikos infrastruktūra apibūdinama kaip priemonių, sistemų ir sąlygų visuma, kuri skatina profesionalumą ir aukštus etiško elgesio standartus (Toleikienė, 2018; Pučėtaitė ir kt., 2015). Pagrindinis organizacijų etikos infrastruktūros tikslas – tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. svarbiausiu strateginiu uždaviniu laikomas viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas.

Organizacijos etikos infrastruktūrą sudaro formalusis, neformalusis bei lyderystės (vadovavimo) elementai (Toleikienė, 2018; Snellman, 2015). Formalusis elementas – tai teisinė etikos

infrastruktūros bazė (etikos ir elgesio kodeksai, įsakymai, įstatymai, organizacijos strategija ir kt.). Kitaip sakant, tai imperatyvaus pobūdžio etikos infrastruktūros dalis. Neformalusis elementas – tai kasdienio elgesio normos, tradicijos ir ritualai, darbuotojų pokalbiai (komunikacija), nerašytos taisyklės, pasakojimai, istorijos ir mitai. Lyderystės (vadovavimo) elementas – pokyčių inicijavimas, nuolatinis vertybių ir etiško elgesio ugdymas, pavyzdžių teikimas, etiško elgesio demonstravimas, darbuotojų veiklos kontrolė ir lūkesčių įtvirtinimas.

Pasak Toleikienės (2018), identifikuojant ryšius tarp etikos vadybos sistemos formalių ir neformalių priemonių integralumo kontekste, būtina jų dermė etikos politikos kontekste, nenutrūkstamumas, vadovų palaikanti pozicija. Autorės manymu, didelė dalimi nuo lyderystės (vadovavimo) elemento priklauso etiškos kultūros kūrimo eiga ir rezultatai. Priešingai nei neformalieji elementai, formalieji elementai atspindi organizacijos dokumentuose įtvirtintų nuostatų turinį ir paskirtį. Nors kiekvienas iš aukščiau paminėtų elementų, kaip ir jiems priskirtos funkcijos (reguliavimo – teisinė bazė, kontrolės ir švietimo), yra atskirai svarbios struktūros sudėtinės dalys, pažymima, kad kiekviena iš paminėtų funkcijų ir elementų turi sąveikauti papildant ir stiprinant viena kitą siekiant darnios etikos infrastruktūros, siekiant palaikyti viešojo sektoriaus aplinką ir skatinti aukštus elgesio standartus (Toleikienė, 2018; Stare ir Klun, 2016).

Pagrindiniai etikos infrastruktūros instrumentai pristatyti 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

Etikos infrastruktūros instrumentai

Elementai	Detalizavimas
Etikos kodeksas	Pagrindinis etikos diegimo organizacijoje instrumentas. Jame įvardijami organizacijos gerosios praktikos principai, veiklos standartai, elgesio organizacijos suinteresuotųjų šalių atžvilgiu normos, kurių turi laikytis visi organizacijos nariai;
Etikos komitetas (komisija) ar etikos tarnautojas (patarėjas, konsultantas, specialistas)	Tai, ar organizacijoje veikia darinys, ar pareigybė, priklauso nuo jos dydžio. Bet koku atveju jų funkcija – fiksuoti etinius pažeidimus organizacijoje, kurti sistemas jų prevencijai, organizuoti etikos mokymus, tobulinti organizacijos veiklą, prisidėti kuriant teigiamą organizacijos reputaciją;
„Karštoji“ etikos linija	Vadybos instrumentas, įgalinantis jos narius pranešti apie etikos kodekso pažeidimus, kurių jie negali aptarti su savo kolegomis ar/ir tiesioginiu savo vadovu. Ši priemonė skirta ne skatinti skundimą, o valdyti riziką dėl netinkamo organizacijos elgesio;
Etikos mokymai	Įgalina organizacijas užtikrinti etinių vertybių, normų ir standartų priimtinumą psichologiniu požiūriu ir formuoja jos narių gebėjimą taikyti vertybes praktikoje;
Etinis auditas	Suteikia galimybę įvertinti, kaip ir kiek deklaruotų etinių vertybių bei standartų organizacija laikosi vykdydama veiklą. Jis yra etikos vadybos sistemos dalis, padedanti identifikuoti esamą etikos būklę, aptikti organizacinės struktūros bei vadybos principų trūkumus, nefunkcionalaus elgesio apraiškas bei priežastis, manipuliacijos, piktnaudžiavimo galimybes ir kt.;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Pučėtaite ir kt., 2015; Vasiljevienė, 2015.

1.2 lentelėje pateiktas sąrašas yra „standartinis“, bet nebaigtinis. Praktikoje galima sutikti tokius organizacijos etikos infrastruktūros įrankius kaip etikos žemėlapiai, konkretizuojantys etikos kodekso nuostatas, socialinės revizijos – ataskaitų apie organizacijos programų ir veiksmų socialinį poveikį sudarymas ir vertinimas, etinė ekspertizė – visapusiška analizė konkrečios veiklos aspekto (ar konkretaus projekto), kuris kelia vadovybės, personalo nerimą ir gali pakenkti firmos įvaizdžiui ir perspektyvoms, etinis konsultavimas – nepriklausomų verslo etikos ekspertų įvertinimas ir kt.

Etikos infrastruktūros komponentų skaičius atlieka svarbų vaidmenį. Kaptein (2015) analizavo etikos infrastruktūros poveikį organizacijos neetiškos elgsenos praktikai. Mokslininkas nustatė, kad

organizacijos etikos infrastruktūros komponentų skaičius tiesiogiai neigiamai koreliuoja su neetiškais elgesio variantais. Autorius daro išvadą, kad kuo didesnė ir įvairesnė organizacijos etikos infrastruktūros nomenklatūra, tuo etiškesnė yra organizacija.

Etikos infrastruktūros diegimo bei įgyvendinimo procese ypač svarbus turėtų būti viešojo sektoriaus darbuotojų, politikų teorinis-metodologinis pasirėngimas, nes jie privalo žinoti organizacines, vadybines, valdymo lygių ir biurokratijos hierarchijos principus ir teorines nuostatas, gebėti jomis disponuoti praktinėje veikloje reformuojant viešąjį sektorių. Vadinasi, kad infrastruktūros efektyvumas priklauso nuo žmonių gebėjimo su ja dirbti.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos šios organizacijos etikos infrastruktūros naudos (Kaptein, 2015; Pučėtaitė ir kt., 2015):

- didesnis organizacijos savarankiškumas, nepriklausomybė;
- padidėjusios investicijos;
- didesnis pasitikėjimas darbuotojais, o tai sudaro sąlygas efektyvesnei žmogiškųjų išteklių politikai;
- mažiau intrigų, reputacijos išsaugojimas;
- didesnės galimybės pritraukti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus;
- mažesnės sąnaudos darbuotojų paieškai ir mokymams;
- didesnis visuomenės pasitikėjimas.

Pastebėtina, kad etikos infrastruktūros nauda pasireiškia organizacijos veiklos stabilumu ir geresniu vidaus procesų valdymu. Aiškiai apibrėžti etikos mechanizmai padeda formuoti pasitikėjimu grįstus santykius, mažina veiklos neapibrėžtumą ir stiprina darbuotojų atsakomybę. Viešajame sektoriuje tai sudaro sąlygas efektyvesniam viešųjų išteklių naudojimui ir didesniam visuomenės pasitikėjimui institucijomis.

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijos etika institucionalizuojama, taikant įvairias etikos infrastruktūros priemones. Organizacijos etikos infrastruktūrą sudaro formalieji, neformalūs ir lyderystės (vadovavimo) elementai. Visi šie komponentai turi veikti sinergiškai ir integraliai, jeigu siekiama užtikrinti etiško elgesio formavimą ir palaikymą organizacijoje. Pagrindiniai etikos infrastruktūros instrumentai yra etikos kodeksas, etikos komitetai, etikos mokymai, etikos auditai ir „karštoji“ etikos linija. Manytina, kad kuo platesnis etikos infrastruktūros priemonių spektras, tuo aukštesnis organizacijos etiškumo lygis.

1.4. Etikos kodeksai kaip etikos infrastruktūros priemonė viešojo sektoriaus organizacijoje

1.4.1. Etikos kodeksas ir elgesio kodekso sampratos

Viešojo sektoriaus organizacijų ir jose dirbančių žmonių sprendimai tiesiogiai ar netiesiogiai veikia piliečių poreikius ir gerovę. Vykdydami savo kasdienes funkcijas, viešojo sektoriaus atstovai dažnai susiduria su etinėmis dilemomis (Sebhatu ir Pei-lin, 2016). Šias dilemas išspręsti iš dalies padeda OE preskriptyvinis elementas – etikos kodeksas. Etikos kodeksas – tai vienas iš pagrindinių

formaliųjų viešojo sektoriaus organizacijos etikos infrastruktūros instrumentų. Kai kurie etikos kodeksų apibrėžimai pateikti 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė

Etikos kodekso apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013)	Tai dokumentas, atskleidžiantis asmeninės moralės reikalavimus, profesines vertybes, teisinius tam tikrų profesijos atstovų ar organizacijos darbuotojų sprendimų ir veiklos draudimus, ir tarnaujantis kaip tam tikras elgesio gidas.
Zuzevičiūtė ir Kraskauskaitė (2013)	Tai vienas svarbiausių etikos institucionalizavimo elementų, kuris apibrėžia tam tikras moralines normas bei taisykles pačioje organizacijoje, kurių turi laikytis kiekvienas organizacijos narys, kad skirtingos nuostatos, įsitikinimai netrukdytų siekti užsibrėžto tikslo, skatintų etišką vadybą ir kaip prevencija veiktų galimų konfliktų atvejais.
Hoekstra ir Kaptein (2020)	Atskiras oficialus dokumentas, paaiškinantis norimas organizacijos vertybes ir standartus, teikiantis rekomendacijas darbuotojams įvairiais etikos klausimais.
Yallop (2012)	Rašytinis ir oficialus dokumentas, kuriame pateikiamos etikos gairės, kurių turi laikytis darbuotojai ir (arba) praktikai, ir kuris yra skirtas jų elgesiui ir elgesiui orientuoti.
Thonzhe ir Vyas-Doorgapersad (2017)	Organizacijos etikos kodeksas – tai principų rinkinys, kuriuo organizacija vadovaujasi priimdama sprendimus, vykdydama programas ir politiką.
Argento ir Culasso ir kt. (2016)	Valstybės tarnybos etikos ir elgesio kodeksas yra organizacijų priimti dokumentai, kuriais siekiama reglamentuoti savo vidines ir išorines pagrindines funkcijas prieš valstybės tarnautojų nusižengimus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize

1.3 lentelėje pateiktuose apibrėžimuose išvelgtini šie bendri etikos kodeksams būdingi bruožai:

- tai oficialus dokumentas;
- tai organizacijos viduje imperatyvumu (privalomumu) pasižymintis dokumentas;
- tai rašytinis dokumentas;
- tai organizacijos etikos gidas.

Skirtumas tarp elgsenos kodekso ir etikos kodekso nėra reikšmingas. Palidauskaitė (2010) pažymi, kad elgsenos kodeksuose dažniau akcentuojamas privalomas, o etikos kodukuose – pageidautinas elgesys. Nepaisant to, abu kodeksai yra suvokiami kaip neatsiejami organizacijos etikos elementai, kurių laikymasis privalomas visiems jos nariams.

Etikos kodeksas determinuoja tiek visos organizacijos teigiamą mikroklimatą, tiek kiekvieno organizacijos nario progreso faktorius (Zuzevičiūtė ir Kraskauskaitė, 2013). Organizacijos etikos kodeksas turi institucionalizuoti visus pagrindinius organizacinės kultūros elementus. Etikos kodekse turi būti įtvirtintos ir išaiškintos organizacijos vertybės, paaiškintos bendravimo ir bendradarbiavimo nuostatos, kt. Viešai pateikiamas ir periodiškai primenamas etikos kodeksas ir jame įtvirtinti organizacinės kultūros aspektai skatina organizacijos darbuotojus būti etiškais ir vadovautis vertybių sistema, padeda priimti geresnius sprendimus. Be to, paviestas etikos kodeksas didina vartotojų ir visuomenės pasitikėjimą (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013).

Yonkova (2024) etikos kodeksą apibrėžia kaip oficialų dokumentą, kuriame suformuluojami organizacijos moraliniai principai, elgsenos lūkesčiai ir atsakomybės ribos. Šiame kontekste etikos kodeksas suvokiamas kaip priemonė, kuri yra skirta, norint nukreipti viešojo sektoriaus darbuotojų

sprendimus vertybine kryptimi, mažinti etinį neapibrėžtumą kasdienėje administracinėje praktikoje. Manytina, kad etikos kodekso samprata glaudžiai siejasi su viešojo intereso apsauga, skaidrumo užtikrinimu ir pasitikėjimo valstybės institucijomis stiprinimu.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama etikos kodekso kaip normatyvinio orientyro samprata. Kotzian ir kt. (2021) etikos kodeksą laiko etikos gairių sistema, kuri padeda darbuotojams atpažinti etiškai priimtinus sprendimus situacijose, kai teisinis reguliavimas palieka diskrecijos erdvę. Tokia samprata išplečia tradicinį etikos kodekso supratimą, nes dokumentas interpretuojamas kaip sprendimų priėmimo orientyras. Babri ir kt. (2019) etikos kodeksą apibrėžia kaip institucionalizuotą organizacijos etikos išraišką, kuria siekiama suvienodinti darbuotojų elgesio standartus ir sumažinti subjektyvių interpretacijų riziką viešajame administravime.

Odeh (2023) teigia, kad etikos kodeksai viešajame sektoriuje formuoja bendrą profesinį supratimą apie atsakomybę, pareigą visuomenei ir viešojo intereso prioritetą. Mital (2019) etikos kodeksą apibūdina kaip dokumentą, kuris apibrėžia darbuotojų tarpusavio santykius, bendravimo principus ir atsakomybės ribas, prisidedamas prie aiškesnio organizacinio elgesio modelio.

Apibendrinant, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje etikos kodeksas nuosekliai apibrėžiamas kaip oficialus, rašytinis ir privalomas organizacijos dokumentas, kuriame formalizuojami moraliniai principai, profesinės vertybės, elgesio lūkesčiai ir atsakomybės ribos viešojo sektoriaus organizacijoje. Etikos kodekso samprata siejama su etikos institucionalizavimu, sprendimų priėmimo orientavimu etinių dilemų situacijose, elgesio standartų suvienodinimu ir organizacinės kultūros normų įtvirtinimu. Skirtis tarp etikos ir elgesio kodekso laikoma nereikšminga, nes abu dokumentai traktuojami kaip neatsiejami organizacijos etikos elementai, kurių laikymasis privalomas visiems nariams. Naujausiuose tyrimuose etikos kodeksas papildomai interpretuojamas kaip normatyvinis orientyras, mažinantis etinį neapibrėžtumą, apibrėžiantis profesinę atsakomybę ir nukreipiantis viešojo sektoriaus darbuotojų elgesį pagal viešojo intereso, skaidrumo ir pasitikėjimo principais grindžiamas vertybes.

1.4.2. Etikos kodeksų kūrimo ir įgyvendinimo principai

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad pagrindiniai etikos kodekso kūrimo ir įgyvendinimo etapai yra: 1) etikos kodekso turinio derinimas ir rengimas; 2) etikos kodekso įtvirtinimas; 3) etikos kodekso vertinimas. Kiekviename iš šių etapų atlikti organizacijos veiksmai tiesiogiai lemia tolesnio etikos kodekso taikymo veiksmingumą ar užprogramuotas problemas. Žinant, kaip etikos kodeksas buvo sukurtas, daug lengviau įvertinti jo veiksmingumą (Kaptein, 2015).

Jeigu etikos kodeksas sukurtas neteisingai, tai yra viena iš priežasčių, kodėl darbuotojus sunku įtraukti į jo įgyvendinimo procesą (Messikomer ir kt., 2010). Daugelyje organizacijų etikos kodekso neveiksmingumo priežastis – jį sukūrus įtvirtinimo etapas yra nepakankamas arba visai praleidžiamas (Oladinrin ir kt., 2016; Withers ir kt., 2013). Taip prarandama galimybė suprasti, ar nuostatos yra teisingos, ar vertybės vis dar aktualios. Verta prisiminti, kad organizacijos tikslai atskleidžia jos misiją, kuri yra kintanti (Seilius, 1998).

Vertinimo etapas padeda nustatyti, kaip šie pokyčiai reiškiasi, įgyvendinant etikos kodekso nuostatas. Jį sudaro procesai, susiję su organizacijos darbuotojų kolektyvinių ir individualių savybių bei visuomenei teikiamos informacijos vertinimu, lyginant su etikos kodekso nuostatomis (Chrump, 2018). Tarp etikos kodekso bei atskirų jo elementų išbaigimo ir etinės kultūros

organizacijoje formavimo egzistuoja tam tikros sąsajos. Taip pat aktualus etikos kodekso tonas – pozityvus ar negatyvus – bei etikos kodekso promulgavimo būdas (su ar be vadovybės parašo) (Kotzian ir kt., 2021).

Nepaisant to, jog etikos kodeksas suprantamas kaip taisyklių rinkinys, kuris reglamentuoja organizacijos darbuotojų elgesį, šis dokumentas taip pat glaudžiai siejamas su organizacijų kultūra, kadangi etikos kodekso taisyklėmis siekiama vienodo elgesio visų organizacijos darbuotojų atžvilgiu, pradedant aukščiausio lygmens vadovais ir baigiant žemiausia organizacijos darbuotojų grandimi (Durant ir kt. 2015).

Viruli ir kt. (2016) teigimu etikos kodeksai organizacijose dažnai interpretuojami skirtingai, kadangi skiriamas ypatingas dėmesys detalėms smulkmeniškumui, kuris lemia šio dokumento nesėkmę darbuotojų tarpe. Siekiant, jog etikos kodeksas organizacijoje sulauktų pripažinimo, rengiant šį taisyklių rinkinį visas dėmesys privalo būti skiriamas galimų rizikų identifikavimui.

Etikos kodeksą reikia nuolatos atnaujinti remiantis organizacijos kultūros ir teisės aktų pokyčiais, kadangi etiškas elgesys stiprina ne tik organizacijos ir jos darbuotojų tarpusavio bendrumo ryšį, bet ir visuomenės pasitikėjimą ir pasitenkinimą organizacijos veikla ir jos įvaizdžiu. Larsson ir kt. (2021) nurodo, jog organizacijos, kurios rengia etikos kodeksus, yra socialiai atsakingos bei žvelgia į ateitį, kadangi šie dokumentai siejami ir su strategijų įgyvendinimu, o tai atitinkamai didina ir darbuotojų darbo našumą, nes pastarieji turi gaires kaip turėtų elgtis ir ko siekti. Turėdami etikos gaires, darbuotojai įgyja daugiau laisvės sprendimų priėmimo, neprivalo konsultotis dėl kiekvienos paskirtos užduoties.

Viešai deklaruojami etikos kodeksai kuria ir siekiamą organizacijos įvaizdį visuomenės atžvilgiu. Tai ypač aktualu viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios kuria viešąjį gerį ir naudą visuomenei. Etikos kodeksas tuo pačiu tampa ir teisiniu garantu. Jame pateikiamos rizikos, su kuriomis darbuotojai gali susidurti, elgesio gairės kaip elgtis kebliose situacijose. Dažnu atveju susipažinimas su etikos kodeksu patvirtinamas darbuotojo parašu. Tai tampa įrodymu nusikalstamose situacijose, kai darbuotojas žinodamas, jog elgiasi neetiškai, padaro nusižengimą (Durant ir kt. 2015).

Manytina, kad kiekviena socialiai ir teisiškai atsakinga organizacija privalo savo veikloje įdiegti etikos kodeksą, kadangi tai ne tik vidinis normas reglamentuojantis dokumentas, bet ir organizacijos išorinių vertybių reglamentas, kuris įtvirtina tam tikrus tikslus. Teisės aktai nurodo, jog organizacijos vadovautųsi etikos kodeksais arba pateiktų priežastis, kodėl nesivadovaujama šiuo dokumentu. Etikos kodeksas atitinka savo paskirtį tik tuo atveju, jeigu viešai deklaruojamos vertybės ir keliamų standartų laikymasis tenkina suinteresuotąsias šalis.

Apibendrinant, galima teigti, kad etikos kodekso paskirtis – veikti kaip organizacijos rizikų valdymo priemonė, nustatanti elgesio gaires ir normas, padedančias išvengti neetiško organizacijos narių elgesio. Atsižvelgiant į šią paskirtį, svarbu analizuoti, kaip etikos kodeksas diegiamas organizacijoje, kaip jis taikomas praktikoje, kiek darbuotojams priimtinos diegiamos etinės nuostatos ir kaip jos veikia organizacijos santykį su visuomene. Būtina vertinti, ar viešai deklaruojamos vertybės realiai atsispindi kasdienėje veikloje.

1.5. Etikos kodeksų kūrimo ir taikymo praktikos: empirinių tyrimų apžvalga

Etikos kodeksų taikymo analizei skirta nemažai mokslinių publikacijų. Tyrėjai Kotzian ir kt. (2021) analizavo etikos kodeksų poveikį, siekdami išsiaiškinti, ar kodeksas daro įtaką darbuotojų

ketinimams priimti etiškus sprendimus. Autoriai taip pat tyrė, ar etikos kodekso tonas (teigiamas ar neigiamas) lemia šių sprendimų pobūdį. Atlikę empirinį tyrimą, jie nustatė, kad etikos kodekso egzistavimas reikšmingai prisideda prie organizacijos veiklos etiškumo ir didina darbuotojų etiškų sprendimų skaičių. Be to, paaiškėjo, jog neigiamas kodekso tonas neskatina griežtesnio jo nuostatų laikymosi, o vadovo pasirašytas etikos kodeksas turi didesnę autoritetą ir priimtinumą tarp organizacijos narių.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad kuriamo etikos kodekso turinys turi būti siejamas su organizacijos vertybėmis ir praktika – kodeksas veiksmingas tik tada, kai nuostatos atliepia realias situacijas ir darbuotojams kylančias dilemas. Antra, turinys turi būti aiškus ir nuoseklus, vengiant pernelyg abstrakčių ir dviprasmiškų formuluočių, kurios sudaro prielaidas skirtingoms interpretacijoms. Trečia, turinį rekomenduojama konstruoti orientuojantis į konkrečias rizikas ir tipines situacijas, nes tai didina kodekso praktiškumą ir padeda užtikrinti jo įgyvendinamumą. Ketvirta, turinio kūrimo metu svarbus darbuotojų įtraukimas, kadangi patirtys suteikia galimybę tiksliau identifikuoti jautrias sritis ir sukurti organizacijai aktualų dokumentą (Alizadeh ir kt., 2020).

Kaptein (2017) atliktas tyrimas parodė, kad etikos kodeksas teigiamai veikia viešojo sektoriaus organizacijos klimata ir įgalina darbuotojus priimti etiškus sprendimus. Autorius nustatė aiškią teigiamą koreliaciją tarp etikos kodekso egzistavimo ir teigiamo etinio klimato organizacijos aplinkoje. Be to, Kaptein (2017) pabrėžia, kad etikos kodeksas padeda spręsti organizacijoje kylančias etines problemas.

Alizadeh ir kt. (2021) analizavo skirtingų organizacijų etikos kodeksų turinį ir nustatė, kad etikos kodeksai yra veiksmingi instrumentai, formuojantys darbuotojų etišką elgesį. Autoriai pabrėžia, kad etikos kodeksai turi būti glaudžiai susieti su organizacine kultūra, o jų nuostatų privalo laikytis visi organizacijos nariai, įskaitant vadovybę. Be to, jie akcentuoja, jog etikos kodekso turinio aiškumas ir nuoseklumas yra esminės jo tinkamo įgyvendinimo sąlygos.

Jafarkarimi ir kt. (2016) analizavo Indonezijos viešojo sektoriaus organizacijų patirtį taikant etikos kodeksus. Atlikę empirinį tyrimą, autoriai nustatė, kad etinių sprendimų priėmimas yra vienas sudėtingiausių procesų, su kuriuo susiduria viešojo sektoriaus darbuotojai, siekdami patenkinti skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus. Etikos kodeksas veikia kaip orientyras, padedantis iš dalies sumažinti etinių dilemų našta ir užtikrinti sprendimų nuoseklumą. Tačiau etikos kodeksai neturėtų būti statiški – juos būtina reguliariai peržiūrėti, koreguoti ir tobulinti atsižvelgiant į organizacijos veiklos pokyčius.

Toleikienė (2018) analizavo savivaldybių etikos problematiką ir nustatė, kad savivaldybių etikos kodekso efektyvumas glaudžiai priklauso nuo įstaigos vadovo aktyvaus dalyvavimo jo kūrimo ir įgyvendinimo procesuose. Autorė pabrėžia, kad santykiai, grindžiami įstatymais (tarp jų ir etikos kodeksais) bei aiškiais etikos standartais, formuoja etikos klimata, orientuotą į veiksmingumą ir rezultatus, o tai atitinka naujojo viešojo valdymo paradigmą.

Seniutienė ir Ubartas (2017) analizavo, kokios vertybinės nuostatos konsoliduojamos Vidaus reikalų sistemos institucijų etikos kodeksuose ir kokie etikos principai laikytini pareigūnų profesinės veiklos pagrindu. Autorių atlikta kodeksų tikslų lyginamoji analizė parodė, kad dokumentų normomis reguliuojamas pareigūnų elgesys ir veikla ne tik tarnybos metu, bet ir pasibaigus tarnybai. Etikos kodeksų normomis VRS institucijos stengiasi kurti kūrybingą ir geranorišką darbo aplinką, užkirsti kelią korupcijai. Daug dėmesio skiriama vadovų bendravimui su pavaldiniais, pabrėžiant mandagų bendravimą, tačiau mažesnis dėmesys skiriamas pareigūnų

tarpusavio bendravimui. Autoriai konstatavo, kad VRS institucijose sukurta etikos infrastruktūra ir etikos kodeksų įgyvendinimo mechanizmas.

Palidauskaitė (2010) analizavo viešojo sektoriaus organizacijų – policijos pareigūnų, Lietuvos Respublikos valstybės politikų, muitinės pareigūnų ir kitų – etikos kodeksų turinio aspektus bei jų tobulinimo galimybes. Autorė nustatė, kad kai kuriuose Lietuvos viešojo sektoriaus etikos kodeksuose atskirai nurodyti tikslai ir uždaviniai primena ilgalaikių ir trumpalaikių programų versijas. Siekiant tobulinti šiuos dokumentus, tikslinga iš naujo peržiūrėti nustatytus tikslus ir uždavinius, juos pakoreguoti, siekiant išvengti pasikartojimo. Autorės teigimu, analizuotų etikos kodeksų turinys gali būti tobulinamas, nes nebūtina plėsti nagrinėjamų temų rato, tačiau jas galima labiau išplėtoti. Turinio tobulinimo perspektyva priklauso nuo dokumento pavadinimo (etikos ar elgesio kodeksas) ir jame suformuluoto tikslo. Kai kodekso tikslas yra nustatyti etikos principus, jame paprastai nebūna jų detalaus paaiškinimo. Tuo tarpu, kai siekiama apibrėžti elgesio taisykles, kodekso vartotojas gali tikėtis rasti aiškus ir detalias nuostatas, kurių privalu laikytis kasdienėje veikloje. Svarbu, kad etikos kodekso rengėjai gerai suprastų vartojamų sąvokų reikšmes ir jas tikslingai naudotų. Viena iš analizuotų kodeksų silpnųjų pusių yra jų įgyvendinimo priežiūros trūkumas. Todėl tobulinant Lietuvos viešojo sektoriaus etikos kodeksus būtina atkreipti dėmesį į inspiravimo, reguliavimo ir elgesio priežiūros funkcijų subalansavimą. Naudingiausi tie kodeksai, kuriuose darbuotojai randa atsakymus į jiems aktualius klausimus, pavyzdžiui, dėl leistinų ir neleistinų dovanų, interesų konflikto formų, pateikiant konkrečius pavyzdžius. Tikslinga kurti į taisykles orientuotus kodeksus. Tai nereiškia, kad jie turi kartoti įstatymų nuostatas, tačiau aiškesnis turinys padėtų vartotojams geriau suprasti etikos principų taikymą praktikoje (Palidauskaitė, 2010).

Mokslinėje literatūroje pateikiama ir kritiškų pastabų dėl etikos kodeksų taikymo aspektų. Pletti ir kt. (2015) teigia, kad etikos kodeksas ir elgesio gairės viešajame sektoriuje vertintinos kritiškai, nes šie dokumentai neturi privalomų teisinių vykdymo taisyklių, todėl turėtų būti taikomi kartu su kitais teisės aktais. Autorių nuomone, priimti konkrečius etinius sprendimus, kai kyla moralinė dilema, viešojo sektoriaus darbuotojams dažnai būna sudėtinga, nes etikos kodeksas ne visuomet pateikia aiškius atsakymus ar praktines gaires.

Anot Yang ir kt. (2016), viešojo sektoriaus etikos kodeksai neretai būna neveiksmingi, nes dažnai nemotyvuoja tų darbuotojų, kurie jų laikosi, tačiau sukelia baimę būti nubaustiems tiems, kurie nesilaiko nustatytų taisyklių. Leone ir kt. (2016) teigia, kad etikos kodeksai dažnai suvokiami kaip neapimantys visų organizacijos poreikių ir nėra laikomi integralia organizacinės sistemos dalimi, galinčia daryti įtaką viešojo administratoriaus etiškų sprendimų priėmimui. Puiu (2015) atliktas tyrimas atskleidė etikos kodekso įsisavinimo problematiką viešojo sektoriaus organizacijose ir parodė, kad šis dokumentas praranda vertę, jeigu jo turinio nesuvokia visi organizacijos darbuotojai.

Moksliniuose tyrimuose nustatyta, kad etikos kodeksų taikymo rezultatai viešojo sektoriaus organizacijose priklauso nuo jų kūrimo ir diegimo praktikos, vadovų elgesio.

Demir ir kt. (2023) analizuoja etinį veiklos lygį vietos savivaldoje, naudodami empirinius duomenis iš apklausų ir statistinės analizės, ir siūlo hibridinį modelį, kuriame organizacinio vadovavimo veiksniai tiesiogiai sąveikauja su etikos kultūra, formuojant darbuotojų etišką elgesį. Tyrimo rezultatai parodo, kad vadovų elgesys ir etikos kultūros stiprinimas organizacijoje yra reikšmingesni nei formalus etikos kodekso egzistavimas vienumoje, nes vadovų pavyzdys ir etikos praktikos sklaida daro įtaką darbuotojų sprendimams ir organizacinei elgsenai. Ši perspektyva svarbi viešojo sektoriaus kontekste, akcentuojant, kad etikos kodeksai turi būti palaikomi vadovų elgesiu ir

integruoti į kasdienę organizacijos veiklą, tam kad kodekso normos būtų suvokiamos kaip realūs elgesio orientyrai.

Etikos kodeksų turinio ir taikymo sąsajas su darbuotojų elgesiu analizuoja Ahmad ir kt. (2024), nagrinėję viešojo sektoriaus organizacijų patirtį. Tyrimas atskleidė, kad etikos kodeksai yra reikšmingas veiksnys, formuojant darbuotojų elgesio standartus, kai jų nuostatos yra aiškos ir susijusios su kasdiene profesine veikla. Autorius pažymi, kad darbuotojų suvokimas apie etikos kodekso aktualumą lemia jo taikymo nuoseklumą praktikoje, o formalus dokumento egzistavimas, neintegruotas į organizacijos vidaus procesus, turi ribotą poveikį elgsenai. Šie rezultatai patvirtina, kad etikos kodekso kūrimo metu svarbu atsižvelgti į organizacijos veiklos kontekstą ir darbuotojų patiriamas etines situacijas.

Etikos kodeksų taikymo praktiką viešajame sektoriuje nagrinėja ir Yonkova (2024), kuri nustatė, kad etikos kodeksai dažnai naudojami, siekiant atitikti formalius teisės aktų reikalavimus, tačiau jų integracija į sprendimų priėmimo procesus išlieka nevienoda. Autorės tyrimas parodė, kad etikos kodeksai tampa veiksmingesni, kai jie derinami su kitomis etikos valdymo priemonėmis, pavyzdžiui, etikos mokymais, konsultavimu ir pažeidimų pranešimo mechanizmais. Panašias išvadas pateikia ir Goncharuk ir Tomoszek (2023), pabrėždami, kad etikos kodeksų taikymas viešajame sektoriuje turi būti sistemingas ir nuoseklus, priešingu atveju dokumentas lieka deklaratyvus.

Apibendrinant galima teigti, kad etikos kodeksų taikymo efektyvumas viešojo sektoriaus organizacijose priklauso nuo jų turinio aiškumo, suderinamumo su organizacine kultūra ir vadovų įsitraukimo į jų įgyvendinimo procesus. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad kodeksai gali padėti formuoti etišką darbo aplinką, stiprinti organizacijos klimata ir mažinti etinių dilemų riziką, tačiau jų poveikis priklauso nuo to, ar darbuotojai supranta ir priima juose įtvirtintas vertybes. Kuriant etikos kodekso turinį, rekomenduojama jį sieti su organizacijos vertybėmis ir realiomis situacijomis, kad dokumente pateikiamos nuostatos būtų praktiškai taikomos ir aiškiai suprantamos. Be to, darbuotojų įtraukimas į turinio formavimo procesą padeda identifikuoti aktualias rizikas ir didina dokumento priimtinumą. Kartu atkreipiamas dėmesys į tai, kad etikos kodeksai viešajame sektoriuje dažnai veikia ribotai dėl formalumo, teisinio neapibrėžtumo ir nepakankamo jų integravimo į kasdienę praktiką. Siekiant didesnio veiksmingumo, būtina užtikrinti jų nuolatinį atnaujinimą, aiškų taikymo mechanizmą ir darbuotojų įtraukimą į etikos normų kūrimo bei įgyvendinimo procesą.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Remiantis teorinėje dalyje išanalizuotais viešojo sektoriaus etikos ir etikos kodeksų kūrimo ir taikymo aspektais, empirinėje darbo dalyje siekiama įvertinti Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos etikos kodekso kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip etikos kodeksas kuriamas, suvokiamas ir taikomas organizacijų narių kasdienėje veikloje, kokie veiksniai skatina ir riboja jo veiksmingumą, kokios tobulinimo kryptys galėtų prisidėti prie nuoseklesnio etinės kultūros puoselėjimo. Toliau pristatomoje tyrimo metodologijoje pagrindžiami pasirinkti tyrimo dizaino sprendimai, taikomi tyrimo metodai ir tyrimo organizavimo eiga.

2.1. Tyrimo dizainas

Darbe taikytas dviejų etapų kokybinis tyrimas. Pasak Flick (2014), Creswell (2013), kokybiniai metodai yra tinkamiausi, kai norima ištirti kompleksinius reiškinius, kuriuose svarbų vaidmenį atlieka kontekstas, prasminė struktūra ir interpretacija. Tokį pasirinkimą lėmė siekis giliau suprasti Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos etikos kodekso kūrimo ir taikymo procesą, išryškinti galimus kodifikuotų elgesio nuostatų interpretavimo, priėmimo ir įgyvendinimo ypatumus, įvertinti darbuotojų patirtis bei požiūrį.

Tyrimas vykdomas dviem etapais:

1. Kokybinis tyrimas – Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodekso analizė, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos kodekso analizė, Joniškio rajono savivaldybės administracijos kodekso analizė, Kelmės rajono savivaldybės administracijos etikos kodekso analizė, Akmenės rajono savivaldybės administracijos kodekso analizė, Pakruojo rajono savivaldybės administracijos etikos kodekso analizė ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodekso analizė.
2. Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su vadovaujančias pareigas einančiais Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojais.

Tokio tyrimo dizaino taikymas suteikia galimybę derinti normatyvinį ir empirinį požiūrį, visapusiškai analizuoti etikos kodeksus ir teikti pagrįstas rekomendacijas.

2.2. Tyrimo metodai

Darbe taikytas dviejų etapų kokybinis tyrimas. Toks metodų derinys pasirinktas, siekiant gauti išsamių, vienas kitą papildančių duomenų apie etikos kodekso kūrimą ir taikymą Šiaulių apskrities savivaldybių administracijoje. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę geriau suprasti darbuotojų patirtis, suvokimus ir praktinius etikos kodekso taikymo aspektus, o dokumentų turinio analizė – įvertinti etikos kodekso turinį.

Kokybinis tyrimas. Pirmajame tyrimo etape atlikta dokumentų analizė, siekiant įvertinti etikos kodeksų formuluotes, elgesio reguliavimo nuostatų, kurios yra pateiktos mokslinėje literatūroje, atitiktį. Dokumentų turinio analizė suteikia galimybę sistemingai tirti oficialius organizacijų dokumentus, vertinant jų turinį, struktūrą, nuostatų aiškumą ir praktinio taikymo prielaidas. Šis metodas yra tinkamas, kai siekiama analizuoti formalios organizacijos veiklą reglamentuojančius tekstus ir nustatyti jų atitikimą etikos principams bei teorinėms įžvalgoms (Azungah, 2018).

Tyrimo metu išanalizuoti septynių savivaldybių administracijų etikos kodeksai: Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Joniškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Kelmės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Akmenės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Pakruojo rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Šie dokumentai pasirinkti, siekiant palyginti, kaip skirtingos to paties regiono viešojo sektoriaus organizacijos formuluoja etikos standartus, kokius elgesio reikalavimus akcentuoja, kaip apibrėžia principais grindžiamą viešojo administravimo kultūrą ir kokį dėmesį skiria korupcijos prevencijai, interesų konfliktų valdymui bei darbuotojų tarpusavio santykiams.

Dokumentai analizuoti, atliekant turinio analizę, kurios metu identifikuotos pagrindinės etikos vertybės, elgesio normos, darbuotojų atsakomybės apibrėžtys, interesų konfliktų valdymo mechanizmai ir organizacinės komunikacijos aspektai. Analizės procesas apėmė šiuos žingsnius: dokumentų turinio suskaidymą į reikšminius segmentus, temų identifikavimą, temų palyginimą tarp skirtingų savivaldybių ir teorinių įžvalgų taikymą rezultatų interpretavimui.

Atliekant dokumentų turinio analizę, etikos kodeksai buvo vertinami pagal iš anksto apibrėžtus analizės kriterijus, kurie suteikė galimybę įvertinti dokumentų turinį. Analizės kriterijai suformuluoti, remiantis organizacinės etikos ir viešojo administravimo etikos teorinėmis įžvalgomis.

Dokumentų turinio analizės metu vertinti šie kriterijai:

- etikos kodekso paskirtis ir tikslai, analizuojant, kaip dokumente apibrėžiamas etikos kodekso vaidmuo organizacijoje, ar jis siejamas su organizacine kultūra, darbuotojų elgesio orientavimu ir visuomenės pasitikėjimo stiprinimu;
- vertybinis ir principinis turinys, vertinant, kokios etinės vertybės ir elgesio principai akcentuojami kodekse, ar jie formuluojami kaip bendros elgesio gairės, ar kaip detalios normos ir draudimai;
- elgesio reguliavimo pobūdis, atskleidžiant, ar dokumente dominuoja prevencinis ir ugdomasis požiūris, ar labiau kontrolinis ir sankcijomis grindžiamas reguliavimas;
- antikorupcinės nuostatos ir interesų konfliktų valdymas, analizuojant, kiek detaliai reglamentuojamos korupcinių situacijų prevencijos priemonės, darbuotojų pareigos ir atsakomybės mechanizmai;
- etikos kodekso įgyvendinimo ir priežiūros mechanizmai, vertinant, ar dokumente numatyti aiškūs pažeidimų nagrinėjimo, atsakomybės taikymo ir kontrolės subjektai;
- darbuotojų įtraukimo ir komunikacijos aspektai, analizuojant, ar kodeksuose numatytas darbuotojų supažindinimas, mokymai, diskusijos ar kitos priemonės, skirtos etikos kultūros stiprinimui.

Šių kriterijų taikymas sudarė prielaidas sistemškai palyginti Šiaulių regiono savivaldybių administracijų etikos kodeksus, išryškinti jų turinio akcentus, skirtumus ir bendras tendencijas. Dokumentų turinio analizės rezultatai papildė interviu metu gautus duomenis ir suteikė galimybę visapusiškai įvertinti etikos kodeksų kūrimo bei taikymo praktiką viešojo sektoriaus organizacijose.

Kokybinis tyrimas. Antrajame tyrimo etape atliktas kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Šis metodas pasirinktas siekiant, gauti išsamios informacijos apie etikos kodekso diegimo ir taikymo patirtis, praktines problemas ir kontekstinius veiksnius. Pusiau struktūruotas interviu leidžia tyrėjui laikytis bendros klausimų struktūros, tačiau suteikia galimybę užduoti papildomų klausimų ir išplėsti temas, kurios yra reikšmingos tyrimo dalyviams (Flick, 2014).

Interviu atlikti su Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojais, kurie pagal savo funkcijas susiduria su etikos kodekso taikymu praktikoje. Atrankai taikyti šie tikslinės atrankos kriterijai:

1. darbo patirtis viešajame sektoriuje ne mažiau kaip 2 metai;
2. pareigų pobūdis susijęs su viešojo administravimo ir (ar) personalo, viešojo administravimo, veiklos organizavimo procesais;
3. gebėjimas reflektuoti apie etikos kodekso taikymo praktiką organizacijoje.

Interviu klausimai suformuluoti remiantis teorinėje dalyje identifikuotais organizacinės etikos infrastruktūros elementais: formaliuoju etikos įtvirtinimu, neformaliuoju organizaciniu kontekstu ir organizacine lyderyste.

Interviu klausimai skirstomi į teminius blokus (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

Tyrimo instrumento teorinis pagrindimas

Teminis blokas	Klausimai	Koncepcinis pagrindimas	Autoriai
Etikos kodekso kūrimo procesas ir darbuotojų įtraukimas	Kaip buvo rengiamas šiuo metu galiojantis etikos kodeksas? Kaip darbuotojai buvo įtraukti į jo kūrimą?	Siekama nustatyti, ar etikos kodeksas yra integruotas į organizacijos kultūrą	Vasiljevienė (2006); Kaptein (2015); Toleikienė (2018)
Etikos kodekso suvokimas ir paskirtis organizacijoje	Kaip apibūdintumėte etikos kodekso paskirtį organizacijoje? Kaip jis pristatomas darbuotojams?	Siekama atskleisti formalų etikos kodekso vaidmenį ir jo vietą organizacijos dokumentų sistemoje	Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013); Zuzevičiūtė ir Kraskauskaitė (2013); Hoekstra ir Kaptein (2020)
Etikos kodekso taikymo praktika	Kaip darbuotojai taiko etikos kodeksą kasdienėje veikloje? Kokiose situacijose jis naudojamas dažniausiai?	Siekama identifikuoti realias etinio reguliavimo taikymo situacijas ir sprendimų priėmimo kontekstą	Jafarkarimi ir kt. (2016); Kaptein (2017); Kotzian ir kt. (2021)
Įgyvendinimą ribojantys veiksniai	Kokius sunkumus išvelgiate etikos kodekso įgyvendinimo procese? Kokie veiksniai labiausiai riboja jo veiksmingumą?	Siekama nustatyti problemines taikymo vietas ir organizacinės kultūros įtaką	Messikomer ir kt. (2010); Pletti ir kt. (2015); Viruli ir kt. (2016); Yang ir kt. (2016)
Organizacinės kultūros ir lyderystės vaidmuo	Kaip vadovai prisideda prie etikos kodekso taikymo? Kaip etinės normos komunikuojamos organizacijoje?	Siekama įvertinti vadovų pavyzdį ir komunikacijos vaidmenį etikos kultūros formavime	Pučėtaitė ir kt. (2015); Kaptein (2017); Toleikienė (2018); Teresi ir kt. (2019)
Etikos kodekso tobulinimo galimybės	Kaip, Jūsų nuomone, etikos kodekso taikymas galėtų būti tobulinamas? Kokie pokyčiai būtų naudingi?	Siekama identifikuoti rekomendacijų formavimo kryptis	Palidaukaitė (2010); Alizadeh ir kt. (2021); Larsson ir kt. (2021)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kokybiniame tyrime dalyvavo 6 Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, einantys vadovaujamas pareigas skirtinguose administracijos padaliniuose. Interviu buvo atliekamas tiesioginio pokalbio būdu darbo aplinkoje bei nuotoliniu būdu, dalyviai patys rinkosi jiems tinkamą interviu formą. Interviu trukmė vidutiniškai siekė 40 – 55 minutes. Tyrimo metu buvo daromas garso įrašas, kuris vėliau transkribuotas (žr. 1 priedą). Transkripcijos analizė atlikta, taikant teminės analizės metodą: išskirtos reikšminės temos ir jų loginiai ryšiai.

Paminėtina, kad tyrimo rezultatų analizėje interviu dalyviai nėra identifikuojami. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, kiekvienam dalyviui suteiktas kodas: Informantas 1, Informantas 2 ir t.t. Kokybinio tyrimo dalyvių charakteristika pateikta 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

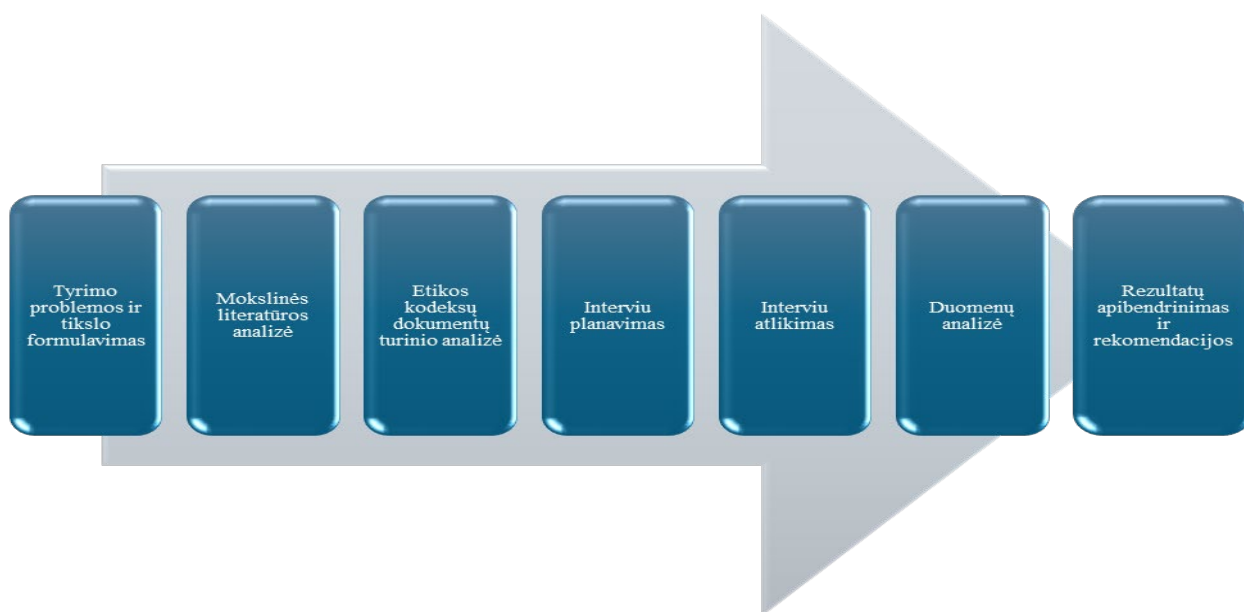
Interviu dalyvių charakteristika

Kodas	Lytis	Amžius (metais)	Darbo stažas organizacijoje (metais)
Informantas 1	Vyras	53	9
Informantas 2	Vyras	45	6
Informantas 3	Vyras	47	8
Informantas 4	Vyras	39	4
Informantas 5	Moteris	42	5
Informantas 6	Vyras	36	3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimas atliktas dviem etapais: pirmajame atlikta dokumentų turinio analizė, antrajame – vykdytas kokybinis tyrimas – interviu (žr. 2.1 pav.).



2.1 pav. Tyrimo dizaino schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dokumentų analizės etape išanalizuotas Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Joniškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Kelmės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Akmenės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas, Pakruojo rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Dokumentai rinkti iš oficialių savivaldybių interneto svetainių. Dokumentų analizė atlikta 2025 m. lapkričio mėn., taikyta turinio analizė.

Kokybiniame tyrime dalyvavo 6 Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, einantys vadovaujamas pareigas skirtinguose administracijos padaliniuose. Tyrimas vyko 2025 m. rugsėjo – spalio mėn. Interviu buvo atliekamas tiesioginio pokalbio būdu darbo aplinkoje bei nuotoliniu būdu, dalyviai patys rinkosi jiems tinkamą interviu formą. Interviu trukmė vidutiniškai siekė 40 – 55 minutes. Tyrimo metu buvo daromas garso įrašas, kuris vėliau transkribuotas (žr. 1 priedą). Transkripcijos analizė atlikta, taikant teminės analizės metodą: išskirtos reikšminės temos ir jų loginiai ryšiai.

Paminėtina, kad tyrimo rezultatų analizėje interviu dalyviai nėra identifikuojami. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, kiekvienam dalyviui suteiktas kodas: Informantas 1, Informantas 2 ir t.t.

Siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių teises ir užtikrinti duomenų patikimumą, tyrime laikytasi *etikos principų*. Kokybiniame tyrime taikyti šie etikos principai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016):

- savanoriškumo principas. Dalyviams paaiškinta, kad dalyvavimas interviu yra savanoriškas. Jie turėjo teisę atsisakyti dalyvauti, nutraukti dalyvavimą bet kuriuo metu;
- informuotumo principas. Prieš pradedant interviu, tyrimo dalyviams pristatytas tyrimo tikslas ir uždaviniai, taip pat paaiškinta, kaip bus naudojami surinkti duomenys;
- anonimiškumo principas. Neprašyta pateikti asmenį identifikuojančių duomenų;
- konfidencialumo principas. Garso įrašai ir transkripcijos saugomi saugiu formatu ir nėra prieinami tretiesiems asmenims. Tyrimo duomenys naudojami tik akademiniams tikslais.

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ETIKOS KODEKSŲ ANALIZĖS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Etikos kodeksų turinio analizė

Šiame poskyryje pateikiama Šiaulių apskrities savivaldybių administracijų etikos kodeksų turinio analizė, kuri atlikta, remiantis šiais kriterijais: etikos kodekso paskirtimi ir tikslais, vertybiniu ir principiniu turiniu, elgesio reguliavimo pobūdžiu, antikorupcinėmis nuostatomis ir interesų konfliktų valdymu, įgyvendinimo bei priežiūros mechanizmais, darbuotojų įtraukimo ir komunikacijos aspektais.

Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas (2023). Analizuojant Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksą, pastebima, kad tai formaliai įtvirtintas dokumentas, patvirtintas administracijos direktoriaus įsakymu ir skelbiamas Teisės aktų registre. Įžanginėse nuostatose aiškiai suformuluota kodekso taikymo sritis ir paskirtis. Kodeksas „nustato [...] etikos vertybes, šias vertybes atitinkantį elgesį (etikos principus) ir bendruosius elgesio reikalavimus, kurių privalo laikytis kiekvienas Administracijos darbuotojas“, taip pat akcentuojama, kad taikoma „nulinės tolerancijos korupcijai politika“ ir siekiama ugdyti „atsakomybę už savo veiksmus“ bei „pagarbą įstatymams, bendradarbiams ir kitiems asmenims“. Pabrėžiama, jog nuostatos taikomos ir ne darbo metu, kad būtų išvengta „situacijų, kurios gali sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą“ ir nesuderinamos su viešuoju interesu veiklos. Vadinas, reguliavimo laukas – platus, jis apima reputacijos ir pasitikėjimo aspektus.

Etikos kodeksas glaudžiai susietas su teisine sistema. Preambulėje nurodoma, kad jis parengtas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, valstybės tarnybą, vietos savivaldą, korupcijos prevenciją, viešųjų ir privačių interesų derinimą, viešąjį administravimą reglamentuojančiais įstatymais ir Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos sprendimais bei rekomendacijomis. Taigi, dokumentas – tai jungiamoji grandis tarp teisės aktų ir kasdienės administracijos praktikos. Atkreiptinas dėmesys į sąvokų žodyną: apibrėžiamos tokios sąvokos kaip „darbuotojo elgesys“, „tarnybinė veikla“, „viešoji veikla“, „socialinė žiniasklaida“, „tarnybinė etika“. Toks žodynas didina turinio aiškumą ir riboja interpretacijų galimybes.

Antrajame skyriuje pateikiamas vertybių sąrašas ir atitinkami elgesio reikalavimai. Kiekviena vertybė trumpai apibrėžiama ir papildoma konkrečiais „darbuotojas privalo“ reikalavimais. Pavyzdžiui, atsakomybė apibrėžiama kaip „pareiga atsakyti už elgesį, veiklą, pasirinkimą, priimtus sprendimus“, o darbuotojas įpareigojamas „atsakyti už savo veiksmų padarinius, sprendimus“ ir „neatskleisti jokios informacijos, kurią sužinojo dirbdamas be tinkamo ir konkretaus leidimo“. Atvirumas siejamas su „viešosios valdžios informacijos sklaida, komunikavimu, viešumu, atskaitingumu bendruomenei“, darbuotojas turi „veikti matomai, nuspėjamai ir suprantamai“ bei „ suteikti interesantui visą reikalingą informaciją“. Lojalumas valstybei apibrėžiamas per pareigą „veikti valstybės interesams“, „nepažeisti valstybės konstitucinės santvarkos“ ir „viešai nereikšti asmeninės nuomonės apie valstybės valdžios vykdomą politiką“, nes ji gali būti suprata kaip oficiali administracijos pozicija. Vadinas, vertybių blokas neapsiriboja deklaratyviomis formuluotėmis, jis siejamas su konkrečiais elgesio standartais ir su viešojo sektoriaus rizika: korupcija, informacijos nutekimas, politinis šališkumas, piktnaudžiavimas.

Nesavanaudiškumas apibrėžiamas kaip „bendruomenės poreikių iškėlimas, nesiekiant asmeninės naudos“, darbuotojas „eidamas pareigas nesiekia naudos sau, artimiems asmenims ar kitam asmeniui“ ir „tarnauja išimtinai visuomenės interesams“. Sąžiningumas ir nešališkumas siejami su pareiga „rodyti gerą pavyzdį ir elgtis nepriekaištingai, sąžiningai, patikimai“, „nesinaudoti pareigomis siekiant gauti privilegijų ir naudos sau ar kitiems asmenims“, „nedemonstruoti savo simpatijų ar antipatijų“ ir „vengti aplinkybių, susijusių su asmeniniais, finansiniais ar kitokiais interesais“. Viešumo ir skaidrumo vertybė apibrėžiama kaip „veiklos principas, susijęs su viešosios valdžios informacijos sklaida, komunikavimu, atvirumu, viešumu, atskaitingumu bendruomenei“, kartu pabrėžiant, kad tam tikros informacijos atskleidimas be leidimo gali užtraukti atsakomybę. Šie fragmentai rodo, kad dokumento turinys orientuotas į konkrečių korupcinių ir reputacinių rizikų identifikavimą ir valdymą.

Atskiras skyrius skirtas darbuotojų tarpusavio santykiams. Čia nubrėžiamos normos, kuriomis grindžiama organizacijos vidinė kultūra: santykiai turi būti paremti „pasitikėjimu, pagarba vienas kitam, sąžiningumu, lygiateisiškumu, tolerancija, taktiškumu, mandagumu ir savitarpio pagalba“. Draudžiama „įžeidinėti, žeminti kitų darbuotojų darbo, pareigų ar menkinti jų reputacijos“, „šmeižti kitų darbuotojų“, „kurstyti nesantaikos, šantažuoti bei grasinti“, „seksualiai ar kitaip priekabiauoti“. Pabrėžiama, kad nesutarimai pirmiausia turi būti sprendžiami tarpusavyje, o tik nepavykus – kreipiamasi į vadovą ar administracijos direktorių. Vadovams keliami atskiri reikalavimai „sukurti vadovaujamame kolektyve darbingą ir draugišką aplinką“, „su darbuotojais bendrauti mandagiai“, „viešai nereikšti savo palankumo ar nepalankumo pavaldiems darbuotojams“ ir sprendimus priimti „tik vadovaudamiesi darbuotojų dalykinėmis savybėmis, kvalifikacija“. Tokios nuostatos rodo, kad etikos kodeksas apima ne tik individualų elgesį, bet ir siekiamą organizacinio klimato modelį, artimą teorijoje aptariamam etiško klimato konceptui.

Darbo ir ne darbo metu taikomos elgesio taisyklės pabrėžia reputacinį matmenį. Darbuotojai turi „visada prisiminti, kad pagal jų elgesį sprendžiama apie visą Administraciją ir jos darbuotojus“, ne darbo metu „nepiktnaudžiauti einamomis pareigomis“ ir „privatų gyvenimą tvarkyti taip, kad nenukentėtų tarnybos ar darbo interesai ir darbuotojo reputacija“. Nustatomi ir konkretūs reikalavimai elgesiui darbo vietoje: privaloma „rūpintis tinkama ir tvarkinga išvaizda, tvarka darbo vietoje“, administracinėse patalpose turi būti palaikoma „dalykinė darbo atmosfera“, draudžiama vartoti necenzūrinius žodžius ir laikyti necenzūrinį ar orumą žeminantį turinį. Šios nuostatos papildo vertybinę dalį, akcentuodamos kasdienių praktinių detalių svarbą, kuriant profesionalios ir etiškos administracijos įvaizdį.

Dokumente yra atskiras skyrius apie elgesį socialiniuose tinkluose. Jame konstatuojama, kad „draudžiami bet kokie veiksmai ar elgesys socialinės žiniasklaidos priemonėse, kurie gali pakenkti Administracijos, darbuotojų reputacijai ar padaryti jiems žalos“, o darbuotojai turi „elgtis apdairiai ir priimti atsakomybę už informaciją, kurią sukuria ir įkelia“. Pabrėžiama, jog viešai reiškiant nuomonę apie valstybės ar savivaldybių institucijų veiklą, reikia atsižvelgti, kad ji gali būti suprantama kaip oficiali administracijos nuomonė. Vadinasi, į kodeksą įtrauktas šiuolaikinės komunikacijos kontekstas, siekiama reguliuoti rizikas, susijusias su socialinių tinklų įtaka institucijos reputacijai.

Etikos kodekso dalys, susijusios su kyšiais, dovanomis ir korupcinėmis situacijomis, itin išsamios. Nustatoma, kad darbuotojas, gavęs pasiūlymą priimti kyšį, privalo „nepriimti kyšio, nepriklausomai nuo jo vertės“, „aiškiai pareikšti ir savo elgesiu parodyti interesantui, kad netoleruoja jokių nepagrįstų atlygių ir dovanų“, „įspėti interesantą, kad apie kyšio siūlymą bus informuota policija ar

STT“. Priedas su rekomendacijomis pateikia pavyzdinius korupcinio elgesio atvejus ir elgesio modelius. Pavyzdžiui, jeigu duodami pinigai ar dovanos, rekomenduojama „išsiaiškinti asmens ketinimą“, „neprovokuoti duoti kyšio“, „savo atsisakymą priimti neteisėtą atlygį išreikšti aiškiai ir trumpai“ ir apie situaciją pranešti numatyta tvarka. Dovanų atveju išdėstomi vertinimo kriterijai: dovanos vertė, įteikimo aplinkybės, dažnumas, dovanotojo ketinimai, galimi įsipareigojimai ir pasirengimas „skaidriai deklaruoti dovaną ir jos šaltinį“. Šios nuostatos rodo, kad etikos kodekso turinys orientuotas į tipines rizikingas situacijas ir darbuotojui pateikia gana konkrečias elgesio gaires.

Baigiamosiose nuostatose įtvirtinta atsakomybė ir reagavimo mechanizmai. Teigiama, kad darbuotojui pažeidus nustatytus reikalavimus, taikoma „tarnybinė, drausminė, administracinė ar baudžiamoji atsakomybė“, o tiesioginis vadovas ar administracijos direktorius, gavęs informaciją apie galimą pažeidimą, „inicijuoja tarnybinio nusižengimo ar darbo drausmės pažeidimo tyrimą“. Pabrėžiama, kad darbuotojai privalo „nevykdyti nurodymo, jeigu jis verčia pažeisti įstatymus ar šį Kodeksą“ ir apie žinomą korupcinio pobūdžio nusikalstamą veiką pranešti prokuratūrai, STT ar kitai ikiteisminio tyrimo įstaigai, užtikrinant jų anonimiškumą ar duomenų konfidencialumą. Tai sustiprina kodekso, kaip rizikų valdymo ir prevencinės priemonės, funkciją.

Apibendrinant analizę, galima teigti, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas pasižymi aiškiu formaliu statusu, plačia taikymo sritimi ir išplėtotą vertybių bei elgesio nuostatų sistema. Dokumente akcentuojamas atitiktis teisės aktams ir korupcijos prevencijos aspektas, o turinys orientuotas į konkrečias rizikas ir tipines situacijas – kyšio pasiūlymą, dovanų priėmimą, interesų konfliktą, politinį šališkumą, elgesį socialiniuose tinkluose. Kodekso struktūra atitinka teorijoje išskiriamus reikalavimus turinio aiškumui, nuoseklumui ir rizikų identifikavimui, tačiau dokumento nuostatose nėra reflektuojamas darbuotojų įtraukimas į rengimo procesą ir etikos mokymų, nuolatinio turinio atnaujinimo mechanizmai. Manytina, kad etikos kodeksas pirmiausia funkcionuoja kaip reglamentuojantis ir kontrolę užtikrinantis dokumentas.

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos kodeksas (2023). Įsakyme nurodoma, kad patvirtinamas „Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos kodeksas“, o bendrosiose nuostatose pabrėžiama, jog jis „nustato Administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų [...] etikos vertybes, šias vertybes atitinkantį elgesį (etikos principus) ir bendruosius elgesio reikalavimus“. Akcentuojama nulinės tolerancijos korupcijai politika – „taikoma nulinės tolerancijos korupcijai politika prekybos poveikiu ir kyšininkavimo, interesų konflikto, nepotizmo, dovanų, piktnaudžiavimo pareigomis, viešųjų pirkimų srityse“. Kodeksas apibrėžiamas ir kaip priežiūros bei atsakomybės instrumentas, nes „nustato ir Kodekso reikalavimų, principų laikymosi priežiūrą, kontrolę bei atsakomybę už jų pažeidimą“.

Taikymo sritis gana plati – nuostatos „taikomos ir yra privalomos visiems Administracijos darbuotojams, tiek atliekantiems savo pareigas darbo metu, tiek veikiantiems ne darbo metu“, siekiant išvengti situacijų, kurios gali sukelti interesų konfliktą ar nesuderinamos su viešuoju interesu veiklos. Tai reiškia, kad etikos kodeksas reguliuoja tarnybinę elgseną, tam tikras privataus gyvenimo zonas, jeigu jos daro įtaką institucijos reputacijai ir pasitikėjimui. Kodekso parengimas aiškiai siejamas su nacionaline teisine sistema ir VTEK rekomendacijomis – dokumentas „parengtas remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, [...] vietos savivaldos, [...] valstybės tarnybos, [...] viešųjų ir privačių interesų derinimo, [...] korupcijos prevencijos, [...] viešojo administravimo įstatymais“, atsižvelgiant ir į „Administracijoje deklaruojamas vertybes“. Manytina,

jog tokiu būdu siekiama suderinti bendrą nacionalinį reguliavimą su konkrečios savivaldybės organizacine kultūra.

Kodekso paskirtis: „reglamentuoti darbuotojų etikos vertybes ir bendruosius elgesio reikalavimus“, „ugdyti darbuotojų supratimą, kad jų elgesys turi būti pagrįstas ne tik Kodekso reikalavimais, bet ir visuotinai priimtomis dorovės normomis“, „siekti, kad darbuotojas tarnautų visuomenei ir valstybei, atliktų pareigas nesavanaudiškais tikslais“, „padėti išvengti konfliktų su kitais Administracijos darbuotojais“. Ši formuluotė pabrėžia draudimus, pozityvią ugdomąją funkciją – etikos kodeksas turi padėti darbuotojui suprasti etinius lūkesčius ir tarnauti kaip orientyras, o ne tik sankcijų pagrindas.

Atskirai įtvirtinti bendrieji etikos reikalavimai darbuotojui. Jis turi „nepriekaištingai ir atsakingai atlikti pareigas“, „elgtis nesavanaudiškai ir taip, kad būtų naudinga visuomenei ir valstybei“, „vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, elgtis taip, kad nekiltų tokio konflikto regimybės“, „nedelsdamas informuoti tiesioginį vadovą apie kilusį viešųjų ir privačių interesų konfliktą ir nusišalinti“. Be to, reikalaujama „nepažeisti žmogaus teisių ir orumo“, „su visais asmenimis elgtis vienodai“ ir „savo elgesiu nediskredituoti Administracijos autoriteto“. Įtrauktos nuostatos apie komunikaciją viešojoje erdvėje: darbuotojas privalo „susilaikyti nuo viešų komentarų [...] apie instituciją, jos veiklą, kitus Administracijos darbuotojus, savo darbą, kurie galėtų suformuoti neigiamą visuomenės nuomonę apie instituciją“.

Trečiajame skyriuje detalizavimas vertybių katalogas ir atitinkami elgesio standartai. Vertybės: išskiriama atsakomybė, atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas, lojalumas valstybei, nesavanaudiškumas, sąžiningumas ir nešališkumas, padorumas, pagarba žmogui ir valstybei, politinis neutralumas, profesionalumas, teisingumas, viešumas ir skaidrumas. Kiekviena vertybė trumpai apibūdinama, o toliau pereinama prie konkrečių reikalavimų. Pavyzdžiui, atsakomybės atveju darbuotojas turi „neatskleisti jokios informacijos, kurią sužinojo dirbdamas be tinkamo ir konkretaus leidimo“, „išlaikyti profesinį konfidencialumą darbo ar tarnybos santykių metu ir jiems pasibaigus“ ir „užtikrinti elektroninių duomenų įrenginių apsaugą ir slaptažodžių konfidencialumą“. Politinis neutralumas reiškia pareigą „būti nešališku, neutraliu politinio proceso dalyvių atžvilgiu“ ir „susilaikyti nuo viešo savo politinių įsitikinimų reiškimo, neužsiimti agitacija“, o profesionalumas – „vengti veiksmų, kurie, nors ir yra teisiškai leidžiami, neatitinka profesionalaus etiško elgesio standarto“ ir „suprasti ir apsvastyti savo veiksmų poveikį pasitikėjimui institucija“. Galima teigti, kad etikos kodekso turinys kryptingai orientuotas į elgesio standartų aiškinimą.

Tarpusavio santykių skyrius detalizuoja organizacinio klimato ir vadovavimo aspektus. Nurodoma, kad asmuo, dirbantis administracijoje, turi „su bendradarbiais bendrauti pagarbiai ir taktiškai“, „stengtis, kad kolektyve vyrautų savitarpio pasitikėjimas“, „vengti bet kokių priekabiavimo formų: žeminimo, įžeidimo, kolegos darbo ar nuosavybės menkinimo, apkalbų ir šmeižimo“. Nesutarimus rekomenduojama pirmiausia „geranoriškai spręsti savo pastangomis, o nepavykus kreiptis į tiesioginį vadovą“. Vadovams keliami reikalavimai „duoti aiškius, suprantamus ir nedviprasmiškus pavedimus“, „pastabas dėl pavaldinių klaidų reikšti korektiškai“, „kurti vadovaujamame kolektyve darbingą aplinką“, „viešai nereikšti savo simpatijų ir antipatijų pavaldiniams“, „objektyviai vertinti pavaldinių darbo rezultatus“. Vadinasi, etikos kodeksas aprėpia individualų elgesį, hierarchinius santykius ir etišką lyderystę.

Sukonstruotas viešųjų ir privačių interesų derinimo blokas. Čia darbuotojas įpareigojamas deklaruoti privačius interesus, „elgtis taip, kad jo šeiminiai, socialiniai ir kitokie santykiai nekenktų darbui“, „nepasiduoti [...] neteisėtai įtakai“, „nedalyvauti finansinėje ar komercinėje veikloje

neteisėtai naudojantis savo tarnybine padėtimi“ ir „nesinaudoti darbo metu gauta informacija asmeninei naudai“. Tiesiogiai įtvirtintas draudimas „prašyti ar priimti dovanų iš asmenų, siekiančių tam tikrų Administracijos veiksmų“, kas aiškiai siejasi su dovanojimo ir kyšininkavimo rizika. Nuostatos dėl papildomo darbo ir kitos apmokamos veiklos taip pat siejamos su interesų konflikto prevencija, pabrėžiant, kad vertinama, ar tokia veikla „nesudarys prielaidų kilti viešųjų ir privačių interesų konfliktui“.

Dovanų ir kyšio skyriuje turinys stipriai orientuotas į praktines situacijas. Darbuotojui „draudžiama priimti dovanas ar paslaugas už jo vykdomas funkcijas“, jis privalo atsisakyti priimti daiktus, kurie nelaikytini protokolinėmis ar reprezentacinėmis dovanomis, ir paaiškinti, „kad jų priėmimas gali būti vertinamas kaip [...] įstatymo ir Kodekso pažeidimas“. Jeigu siūlomas kyšis ar dovana, darbuotojas turi „mandagiai, neįžeidžiamai ir suprantamai paaiškinti, kad priimti dovanas, kyšius [...] draudžia Administracijos ir kiti teisės aktai“, „atsakyti ir nepriimti kyšio ar dovanos“, „įspėti interesantą, kad jo veiksmai gali būti vertinami kaip nusikalstami“ ir, esant galimybei, neleisti jam pasišalinti bei nedelsiant informuoti vadovą ar už korupcijos prevenciją atsakingą darbuotoją. Numatyta ir įrodymų išsaugojimo tvarka, jeigu neteisėtas atlygis siūlomas el. paštu, telefonu ar atsiunčiamas anonimiškai.

Atskiras skyrius skirtas elgesiui socialiniuose tinkluose. Čia „draudžiami bet kokie veiksmai ar elgesys socialinės žiniasklaidos priemonėse, kurie gali pakenkti Administracijos, jos darbuotojų reputacijai ar padaryti jiems žalos“, o darbuotojas turi „priimti atsakomybę už informaciją, kurią jis sukuria ar įkelia“. Pabrėžiama, kad viešai reiškiant nuomonę apie valstybės valdžios institucijų veiklą, reikia atsižvelgti, kad ji gali būti suprata kaip oficiali administracijos nuomonė.

Atsakomybės ir baigiamosiose nuostatose įtvirtinamas sankcijų ir reagavimo mechanizmas. Jeigu darbuotojas pažeidžia etikos kodekso reikalavimus, jam taikoma „tarnybinė, drausminė, administracinė ar baudžiamoji atsakomybė“, o tiesioginis vadovas ar administracijos direktorius, gavęs informaciją, „inicijuoja tarnybinio nusižengimo ar darbo drausmės pažeidimo tyrimą“. Pabrėžiama pareiga „nevykdyti nurodymo, jei nurodymas verčia pažeisti įstatymus, kitus teisės aktus ar šį Kodeksą“ ir pareiga pranešti apie žinomą korupcinio pobūdžio nusikalstamą veiką prokuratūrai, STT ar kitai ikiteisminio tyrimo įstaigai, užtikrinant konfidencialumą ar anonimiškumą. Tai sustiprina etikos kodekso, kaip rizikų valdymo priemonės, statusą.

Apibendrinant, galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos kodekso turinys yra nuosekliai struktūruotas. Kodekse aiškiai apibrėžiamos darbuotojų etikos vertybės, elgesio reikalavimai, viešųjų ir privačių interesų derinimo principai, dovanų ir kyšininkavimo prevencijos nuostatos, taip pat komunikacijos viešojoje erdvėje ir socialiniuose tinkluose aspektai. Dokumente išsamiai reglamentuojami darbuotojų tarpusavio santykiai ir vadovų elgsena, pabrėžiant pagarbos, nešališkumo, profesionalumo ir politinio neutralumo principus. Kodekso turinys orientuotas į konkrečių elgesio situacijų aiškinimą ir rizikų prevenciją, ypatingą dėmesį skiriant skaidrumui, reputacijos apsaugai ir pasitikėjimo viešąja institucija stiprinimui. Paminėtina, kad kodekse mažiau dėmesio skiriama darbuotojų įtraukimui į etikos kodekso rengimo ir peržiūros procesus bei nuolatinio dokumento atnaujinimo mechanizmams.

Kelmės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas (2022). Kelmės rajono savivaldybės administracijos elgesio kodeksas apibrėžiamas kaip dokumentas, kuriuo nustatomos „etikos vertybės, šias vertybes atitinkantis elgesys (etikos principai) ir bendrieji elgesio reikalavimai“.

Aiškiai akcentuojama nulinės tolerancijos korupcijai politika, nurodant, kad siekiama „užkirsti kelią atsirasti ir plisti korupcijai (taikoma nulinės tolerancijos korupcijai politika prekybos poveikiu ir kyšininkavimo, interesų konflikto, nepotizmo, piktnaudžiavimo pareigomis, viešųjų pirkimų srityse)“. Kodeksas apibrėžiamas ir kaip kontrolės instrumentas, nes jame „nustatoma Kodekso reikalavimų laikymosi priežiūra, kontrolė ir atsakomybė už jų pažeidimą“.

Taikymo sritis yra ypač plati – nuostatos „taikomos visiems Administracijos darbuotojams, atliekantiems savo pareigas darbo metu ir veikiantiems ne darbo metu“. Tai reiškia, kad darbuotojo elgesys privačiame gyvenime taip pat gali būti vertinamas etikos aspektais, jei kelia riziką institucijos reputacijai ar interesų konfliktui: Kodeksas įpareigoja vengti „veiklos, nesuderinamos su viešuoju interesu“. Dokumentas parengtas vadovaujantis nacionaliniais įstatymais ir VTEK rekomendacijomis, o 3 punkte teigiama, kad jis parengtas „vadovaujantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, vietos savivaldos, valstybės tarnybos, viešųjų ir privačių interesų derinimo, korupcijos prevencijos įstatymais“. Taigi kodekso turinys aiškiai derinamas prie nacionalinės antikorupcinės ir etikos sistemos.

Kodeksu siekiama „reglamentuoti darbuotojų etikos vertybes ir bendruosius elgesio reikalavimus“, „ugdyti darbuotojų supratimą, kad elgesys turi būti pagrįstas ne tik Kodeksu, bet ir dorovės normomis“ ir „siekti, kad darbuotojas tarnautų visuomenei ir valstybei, veikdamas nesavanaudiškai“. Šios formuluotės rodo, kad kodeksas orientuojamas į darbuotojų sąmoningumo ugdymą.

Vertybių ir principų skyrius yra labai detalus ir apima platų spektrą organizacinės etikos kategorijų. Nustatomos tokios vertybės kaip atsakomybė, atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas, lojalumas valstybei, nesavanaudiškumas, sąžiningumas ir nešališkumas, padorumas, pagarba žmogui ir valstybei, politinis neutralumas, profesionalumas, teisingumas, viešumas ir skaidrumas. Kiekviena vertybė išplečiama konkrečiomis elgesio taisyklėmis. Pavyzdžiui, atsakomybės principas reiškia, kad darbuotojas negali „atskleisti jokios informacijos, kurią sužinojo dirbdamas be tinkamo leidimo“ ir privalo „užtikrinti elektroninių duomenų ir slaptažodžių apsaugą“. Lojalumo valstybei principas numato pareigą „viešai nereikšti asmeninės nuomonės apie valstybės valdžios vykdomą politiką, jei tai gali būti suprasta kaip oficiali Administracijos pozicija“, o politinio neutralumo principas įpareigoja „susilaikyti nuo viešo politinių įsitikinimų reiškimo ir agitacijos“. Vadinasi, itin daug dėmesio skiriama institucijos reputacijai ir viešumo kontrolei.

Didelis dėmesys skiriamas tarpusavio santykiams. Kodeksas pabrėžia, kad santykiai turi būti grindžiami „pasitikėjimu, pagarba, tolerancija, sąžiningumu“, o darbuotojams draudžiama „įžeidinėti, žeminti, šmeižti ar kitaip menkinti kitų darbuotojų reputaciją“. Aukšti reikalavimai keliama vadovams: jie turi „duoti aiškius, suprantamus pavedimus“, „korektiškai reikšti pastabas“ ir „viešai nereikšti palankumo ar nepalankumo pavaldiniams“. Tai atskleidžia orientaciją į etišką lyderystę ir organizacinės kultūros stiprinimą.

Elgesio taisyklės darbo metu orientuotos į profesionalumą ir interesų konfliktų prevenciją. Darbuotojas turi „priimti argumentuotus sprendimus, veikti vadovaudamasis tik viešuoju interesu“, „vengti interesų konflikto ir nusišalinti jam kiltus“. Ypatingas dėmesys skiriamas bendravimui su gyventojais – darbuotojas privalo „pagarbiai išklausyti ir imtis visų teisėtų priemonių padėti“. Ne darbo metu darbuotojas taip pat turi „elgtis pagal visuotinai priimtas normas“ ir nepiktnaudžiauti pareigomis, kas rodo, kad organizacija tikisi aukštų elgesio standartų net ir privačiame gyvenime.

Atskiras skyrius skirtas elgesiui socialiniuose tinkluose – „draudžiami bet kokie veiksmai, galintys pakenkti Administracijos reputacijai“, o darbuotojas turi prisiimti atsakomybę už visą skelbiamą informaciją. Institucija siekia kontroliuoti reputacinę riziką viešojoje erdvėje.

Vienas iš išskirtiniausių šio kodekso elementų – labai išsamus priedas su praktinėmis rekomendacijomis dėl korupcinių situacijų. Jame detalizuojama, kaip darbuotojas turi elgtis kyšio siūlymo atveju: „išsiaiškinti asmens ketinimą“, „neprovokuoti duoti kyšį“, „nedelsiant informuoti atitikties pareigūną“, „apsaugoti įvykio vietą ir surinkti informaciją apie įvykį“. Tokios rekomendacijos rodo procedūrinį ir prevencinį požiūrį į korupcijos rizikas. Kontrolės mechanizmai aiškūs ir konkretūs: „Kodekso laikymosi priežiūrą atlieka Administracijos direktorius, struktūrinių padalinių vadovai, o tiesiogiai – atitikties pareigūnas“. Pažeidimų tyrimai atliekami pagal administracijos direktoriaus sprendimą, o sankcijos taikomos pagal valstybės tarnybos teisės aktus.

Apibendrinant galima teigti, kad Kelmės rajono kodeksas išsiskiria itin detaliais korupcijų rizikų valdymo scenarijais ir procedūrinėmis gairėmis. Daug dėmesio skiriama draudimams ir kontrolei, o mažiau – darbuotojų įtraukimui į etikos kultūros kūrimą ir etikos kaip organizacinės vertybės puoselėjimą.

Joniškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas (2023). Joniškio rajono savivaldybės administracijos elgesio kodeksas yra norminis dokumentas, nustatantis darbuotojų etikos principus, profesinio elgesio standartus ir antikorupcinės kultūros reikalavimus. Jo paskirtis aiškiai įvardijama dokumento pradžioje: „Kodeksas nustato elgesio normas ir profesinės etikos principus, pagrindinius darbuotojų skaidrios veiklos ir antikorupcinio elgesio standartus“, kuriais siekiama užtikrinti sąžiningą, atsakingą ir korupcijai atsparią viešojo sektoriaus veiklą. Kartu pabrėžiama siekiamybė „gerinti Savivaldybės administracijos įvaizdį ir didinti visuomenės pasitikėjimą“, kas rodo stiprų orientavimąsi į institucijos reputacijos puoselėjimą.

Kodekso teisinis pagrindas yra paremtas nuostata, kad dokumentas padeda „formuoti tarnautojų dorovinėms vertybėms, užtikrinti kūrybingą, geranorišką darbo aplinką, ugdyti pagarbą vienas kitam“. Toks orientavimas rodo, kad kodeksas suvokiamas kaip organizacinės kultūros formavimo priemonė. Dokumente pateikiamos aiškiai apibrėžtos sąvokos: „asmeninis suinteresuotumas“, „neteisėtas atlygis“, „įžeidimas“, „korupcija“. Šis detalumas padeda darbuotojams tiksliau identifikuoti rizikingas situacijas ir orientuotis sudėtingesniuose etinių dilemų kontekstuose.

Elgesio principų dalyje pateikiamas platus normų spektras. Pagarbos žmogui ir valstybei principas pabrėžia pareigą „gerbti žmogų, jo teises ir laisves, valstybę, jos institucijas ir įstaigas“, elgtis taip, kad darbuotojo tarnybinė veikla stiprintų institucijos prestižą. Teisingumo principas orientuotas į vienodą elgesį su interesantais: „vienodai tarnauti visiems žmonėms, nepaisant jų įsitikinimų ar socialinių požymių“, tai rodo konstitucinį nediskriminavimo principą.

Nesavanaudiškumo ir nešališkumo principai dokumente išdėstyti itin detalieji. Tarnautojas turi „nesiekti naudos sau ar artimiems asmenims“, nesinaudoti tarnybine padėtimi, o kilus interesų konfliktui – „nedelsiant informuoti tiesioginį vadovą ir pateikti pranešimą apie nusišalinimą“. Taip pat nurodoma pareiga „nepasiduoti neteisėtai įtakai“ ir „nesinaudoti kitų žmonių nežinojimu“. Tokie reikalavimai atskleidžia aukštą skaidrumo standartą ir orientaciją į reputacinį institucijos stabilumą.

Padorumo ir sąžiningumo principai akcentuoja profesinio elgesio nepriekaištingumą: darbuotojas turi „būti nepaperkamas, nepriimti dovanų, išskirtinių lengvatų ar nuolaidų“ bei elgtis taip, kad formuotų „nepriekaištingą tarnautojo reputaciją“. Dokumente aiškiai nurodomos netinkamo elgesio

formos, tokios kaip „šmeižtas, priekabiavimas, orumo žeminimas, nesantaikos kurstymas“, kurios yra griežtai draudžiamos.

Svarbi šio kodekso dalis – labai detalai išplėtotas reglamentavimas apie neteisėto atlygio siūlymą ir elgesį korupcinėse situacijose. Tarnautojas privalo perspėti asmenį, kad jo veiksmai yra neteisėti, ir „aiškiai pasakyti ir savo elgesiu parodyti, kad netoleruoja korupcinio pobūdžio veikos“. Be to, privalo „nedelsdamas pranešti už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingam tarnautojui“. Ši detalizacija rodo stiprią antikorupcinę kryptį, kuri yra būdinga vietos savivaldos institucijų elgesio kodeksams. Dokumente reglamentuotas darbuotojų elgesys ne tarnybos metu, pabrėžiant, kad tarnautojo veiklos „pagal jų elgesį sprendžiama apie visą Savivaldybės administraciją“. Tai patvirtina, kad institucija suvokia darbuotojų asmeninį elgesį kaip organizacijos įvaizdžio dalį.

Paminėtina, kad atsakomybės skyriuje nustatyta, jog pažeidimai nagrinėjami administracijos direktoriaus iniciatyva, o už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingas tarnautojas turi aiškias tyrimo ir kontrolės funkcijas. Ši priežiūros struktūra sustiprina kodekso įgyvendinimo mechanizmą ir padidina jo praktinį veiksmingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad Joniškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas išsiskiria ypatingu detalumu, reglamentuojant konkrečias situacijas, ypač susijusias su neteisėto atlygio siūlymu, elgesiu socialiniuose tinkluose ir viešumu. Kodekse pateikiami itin konkretūs scenarijai, kaip tarnautojas turi elgtis, kai „siūlomas, žadamas duoti ar duodamas neteisėtas atlygis“, numatytos aiškos procedūros, kaip fiksuoti ir pranešti apie tokias situacijas, kas rodo stiprią orientaciją į rizikų valdymą ir korupcijos prevenciją. Vis dėlto dokumente dominuoja elgesio ribojimų ir kontrolės mechanizmų akcentavimas, o darbuotojų įtraukimas į etikos kultūros kūrimą bei nuostatų atnaujinimą nėra akcentuojamas.

Naujosios Akmenės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas (2023). Kodekso paskirtis apibrėžiama dokumento pradžioje, nurodant, kad „Kodeksas nustato Savivaldybės administracijos darbuotojų elgesio normas ir profesinės etikos principus, kuriais siekiama užtikrinti sąžiningą, atsakingą ir etišką viešojo administravimo veiklą“. Tokia formuluotė rodo aiškią dokumento orientaciją į normatyvinį elgesio reguliavimą ir viešojo sektoriaus reputacijos apsaugą. Kartu pabrėžiama, kad kodeksu siekiama „stiprinti visuomenės pasitikėjimą Savivaldybės administracijos veikla ir darbuotojų sprendimų skaidrumą“, kas leidžia dokumentą vertinti ir kaip institucijos įvaizdžio formavimo priemonę.

Kodekso teisinis ir vertybinis pagrindas yra paremtas nuostata, kad etikos normos padeda „formuoti darbuotojų dorovines nuostatas, ugdyti pagarbą žmogui, valstybei ir Savivaldybės institucijoms“. Ši nuostata atskleidžia, jog kodeksas suvokiamas ne tik kaip formalus vidaus dokumentas, bet ir kaip organizacinės kultūros stiprinimo instrumentas. Dokumente pateikiamos pagrindinės sąvokos, tokios kaip „interesų konfliktas“, „neteisėta nauda“, „konfidenciali informacija“, kurios apibrėžiamos, siekiant „užtikrinti vienodą kodekso nuostatų supratimą ir taikymą praktikoje“.

Elgesio principų skyriuje akcentuojami pagrindiniai viešojo administravimo etikos principai. Pagarbos žmogui ir valstybei principas įpareigoja darbuotojus „gerbti asmens teises ir laisves, elgtis pagarbiai ir korektiškai, vengti bet kokių diskriminacijos apraiškų“. Teisingumo ir nešališkumo principai nustato pareigą „vienodai tarnauti visiems asmenims, nepaisant jų socialinės padėties, įsitikinimų ar kitų asmeninių savybių“, taip įtvirtinant lygiateisiškumo ir objektyvumo reikalavimus. Šios nuostatos atitinka bendruosius viešojo sektoriaus etikos standartus ir sudaro prielaidas nuosekliam sprendimų priėmimui.

Nesavanaudiškumo ir sąžiningumo principai dokumente siejami su pareiga „nesinaudoti tarnybine padėtimi asmeninei ar artimųjų naudai, nepriimti dovanų ar kitokių privilegijų, galinčių sukelti interesų konfliktą“. Taip pat pabrėžiama, kad darbuotojas privalo „nedelsdamas deklaruoti interesų konfliktą ir imtis veiksmų jam išvengti“. Tokios nuostatos rodo aiškų kodekso orientavimąsi į korupcijos prevenciją ir reputacinių rizikų valdymą.

Dokumente atskirai reglamentuojamas darbuotojų elgesys ne tarnybos metu, nurodant, kad „darbuotojo elgesys už darbo ribų neturi diskredituoti Savivaldybės administracijos ir menkinti visuomenės pasitikėjimo ja“. Ši nuostata atskleidžia požiūrį, jog darbuotojas suvokiamas kaip institucijos atstovas ir už tarnybos ribų, o asmeninis elgesys laikomas organizacijos įvaizdžio dalimi.

Atsakomybės skyriuje nustatyta, kad „už Kodekso nuostatų pažeidimus gali būti taikoma tarnybinė ar drausminė atsakomybė teisės aktų nustatyta tvarka“, o galimus pažeidimus nagrinėja Savivaldybės administracijos vadovybė. Taip pat pabrėžiama, kad atsakingi asmenys turi „užtikrinti kodekso nuostatų laikymosi priežiūrą ir konsultuoti darbuotojus etikos klausimais“. Tai rodo, kad kodekso įgyvendinimas grindžiamas formalia kontrole ir administracine priežiūra.

Apibendrinant, paminėtina, kad Naujosios Akmenės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas struktūra ir turiniu atitinka tipinį viešojo sektoriaus elgesio kodekso modelį, kuris yra orientuotas į elgesio normų reglamentavimą, skaidrumo užtikrinimą ir korupcijos prevenciją. Dokumente aiškiai apibrėžiamos darbuotojų pareigos ir draudimai, pabrėžiama atsakomybė bei institucijos reputacijos apsauga. Kodekse dominuoja kontrolės ir atitikties akcentai, o darbuotojų aktyvų įtraukimas į etikos kultūros kūrimą, diskusijas nėra aiškiai išskiriamas.

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas (2022). Dokumento paskirtis aiškiai apibrėžiama įvadinėje dalyje, kurioje nurodoma, kad „šio kodekso tikslas – nustatyti Pakruojo rajono savivaldybės administracijos darbuotojų elgesio normas ir profesinės etikos principus, užtikrinančius skaidrią, sąžiningą ir atsakingą viešojo administravimo veiklą“. Taip pat pabrėžiama, jog kodeksu siekiama „didinti visuomenės pasitikėjimą Savivaldybės administracija ir stiprinti jos reputaciją“, kas rodo aiškią dokumento orientaciją į išorinį institucijos vertinimą ir viešąją atsakomybę.

Kodekse akcentuojama ne tik kontrolinė, bet ir ugdomoji jo funkcija, teigiant, kad dokumentas skirtas „formuoti darbuotojų dorovines nuostatas, skatinti pagarbų tarpusavio bendravimą ir atsakingą požiūrį į tarnybines pareigas“. Tokia formuluotė leidžia etikos kodeksą vertinti kaip priemonę, prisidedančią prie organizacinės kultūros kūrimo, nors praktiniame reglamentavime ši funkcija išplėtotą mažiau nei normatyvinė. Dokumente pateikiamos pagrindinių sąvokų apibrėžtys, tokios kaip „interesų konfliktas“, „neteisėtas atlygis“, „korupcija“, „piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi“, kurios padeda darbuotojams aiškiau identifikuoti rizikingas situacijas ir suprasti etinių normų taikymo ribas.

Elgesio principų skyriuje išskiriamas pagarbos žmogui ir valstybei principas, pagal kurį darbuotojas privalo „gerbti asmens teises ir laisves, elgtis mandagiai, korektiškai ir pagarbiai tiek su kolegomis, tiek su interesantais“. Dokumente pabrėžiama, kad darbuotojo elgesys turi „stiprinti Savivaldybės administracijos autoritetą ir prestižą“, todėl asmeninė darbuotojo laikysena suvokiama kaip institucijos įvaizdžio dalis. Teisingumo ir nešališkumo principai apibrėžiami reikalavimu „vienodai

tarnauti visiems asmenims, nepaisant jų politinių, socialinių ar kitų asmeninių ypatumų“, taip įtvirtinant lygiateisiškumo ir objektyvumo principus.

Nesavanaudiškumo principas kodekse išdėstytas detalai ir orientuotas į interesų konfliktų prevenciją. Nurodoma, kad darbuotojas „negali naudotis tarnybine padėtimi siekdamas asmeninės naudos sau ar kitiems asmenims“, o kilus interesų konfliktui privalo „nedelsdamas informuoti tiesioginį vadovą ir nusišalinti nuo sprendimų priėmimo“. Kodekse taip pat aiškiai reglamentuojamas dovanų priėmimo klausimas – darbuotojams draudžiama „priimti dovanas, paslaugas ar kitas lengvatas, galinčias turėti įtakos jų sprendimų nešališkumui“. Šios nuostatos rodo stiprų dokumento orientavimąsi į skaidrumą ir reputacinės rizikos valdymą.

Reikšminga kodekso dalis skirta korupcijos prevencijai ir neteisėto atlygio situacijų reglamentavimui. Dokumente nustatyta, kad darbuotojas, susidūręs su bandymu daryti neteisėtą įtaką, privalo „aiškiai atsisakyti siūlomo neteisėto atlygio ir apie tokį atvejį nedelsdamas informuoti atsakingą asmenį“. Taip pat akcentuojama pareiga „savo elgesiu parodyti nulinę toleranciją korupcijai“, kas rodo aišką institucijos požiūrį į šios rizikos netoleravimą. Kodekse reglamentuojamas ir darbuotojų elgesys ne tarnybos metu, pabrėžiant, kad „darbuotojo elgesys viešojoje erdvėje turi būti toks, kad nekeltų abejonių dėl Savivaldybės administracijos patikimumo ir skaidrumo“.

Atsakomybės ir kontrolės skyriuje numatyta, kad etikos kodekso laikymosi priežiūra pavedama Savivaldybės administracijos vadovybei, o galimi pažeidimai nagrinėjami „teisės aktų nustatyta tvarka“. Tai suteikia dokumentui formalų įgyvendinimo mechanizmą ir sustiprina jo privalomąjį pobūdį, tačiau kartu rodo, kad pagrindinis dėmesys skiriamas pažeidimų kontrolei, o ne prevenciniam darbuotojų ugdymui ar diskusijoms etikos klausimais.

Apibendrinant, galima teigti, kad Pakruojo rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas yra struktūriškai aiškus ir normatyviškai stiprus dokumentas, išsiskiriantis detaliu interesų konfliktų, dovanų ir korupcijos prevencijos reglamentavimu. Kodekse dominuoja pareigų, draudimų ir kontrolės mechanizmų akcentavimas, kuris stiprina teisinį ir reputacinį institucijos stabilumą. Vis dėlto darbuotojų įtraukimas į etikos kultūros kūrimą, nuostatų refleksija, periodinis dokumento atnaujinimas nėra aiškiai akcentuojami.

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas (2023). Dokumento paskirtis apibrėžiama jau įvadinėje dalyje, nurodant, kad „Kodeksas nustato Savivaldybės administracijos darbuotojų elgesio normas ir profesinės etikos principus, kuriais siekiama užtikrinti atsakingą, sąžiningą ir skaidrią viešojo administravimo veiklą“. Ši formuluotė rodo aiškią orientaciją į formalų etikos reglamentavimą ir teisės aktų laikymąsi, kartu siejant etinį elgesį su institucijos veiklos kokybe ir reputacija. Taip pat pabrėžiama, kad kodekso tikslas – „didinti visuomenės pasitikėjimą Savivaldybės administracija“, kas leidžia etikos normas interpretuoti kaip viešojo pasitikėjimo stiprinimo priemonę.

Kodekse etika pristatoma ne tik kaip elgesio taisyklių rinkinys, bet ir kaip organizacinės kultūros elementas. Dokumente pažymima, kad kodeksas skirtas „ugdyti darbuotojų atsakomybę, sąmoningumą ir pagarbą vienas kitam bei asmenims, besikreipiantiems į Savivaldybės administraciją“. Vis dėlto ši vertybinė kryptis išlieka gana deklaratyvi, nes dokumento struktūroje dominuoja normos ir draudimai, o darbuotojų aktyvus įsitraukimas į etikos kultūros formavimą nėra detalai aptariamas. Siekiant aiškesnio nuostatų taikymo, kodekse pateikiamos pagrindinių sąvokų

apibrėžtys, tokios kaip „interesų konfliktas“, „neteisėtas atlygis“, „korupcija“, kurios leidžia darbuotojams atpažinti etines rizikas ir galimus pažeidimus.

Elgesio principų skyriuje išskiriami pagrindiniai viešojo sektoriaus etikos elementai: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nešališkumas, sąžiningumas ir atsakomybė. Darbuotojai įpareigojami „gerbti asmens teises ir laisves, elgtis korektiškai ir nediskriminuojančiai“, taip pat „sprendimus priimti objektyviai ir nešališkai“. Šiose nuostatose atsispindi klasikinis viešojo administravimo etikos modelis, orientuotas į procedūrinį teisingumą ir vienodą elgesį su visais interesantais. Kartu pabrėžiama pareiga „nesinaudoti tarnybine padėtimi asmeninei naudai“ ir „vengti situacijų, galinčių sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą“, kas rodo didelį dėmesį prevencijai ir reputacinės rizikos mažinimui.

Antikorupcinė kryptis kodekse įtvirtinta aiškiomis ir griežtomis nuostatomis. Dokumente nurodoma, kad darbuotojas privalo „atsisakyti bet kokio siūlomo neteisėto atlygio ir nedelsiant informuoti apie tai atsakingus asmenis“, taip deklaruojant „nulinę toleranciją korupcijai“. Tokios formuluotės leidžia teigti, kad kodeksas atlieka svarbią prevencinę funkciją, tačiau kartu stiprina kontrolinį dokumento pobūdį. Be to, kodekse reglamentuojamas darbuotojų elgesys ne tarnybos metu, pabrėžiant, kad „darbuotojų elgesys viešojoje erdvėje neturi diskredituoti Savivaldybės administracijos vardo“. Tai rodo, jog etinis elgesys suvokiamas plačiai – kaip tęstinė atsakomybė, neapsiribojanti vien darbo aplinka.

Kodekso įgyvendinimo mechanizmas grindžiamas administracine priežiūra. Nurodoma, kad galimi etikos pažeidimai nagrinėjami Savivaldybės administracijos vadovybės nustatyta tvarka, o už nuostatų nesilaikymą gali būti taikoma drausminė atsakomybė. Toks modelis sustiprina kodekso privalomumą, tačiau kartu rodo, kad etikos kultūra organizacijoje labiau palaikoma per kontrolės ir atsakomybės mechanizmus nei per dialogą ar refleksiją.

Apibendrinant, galima teigti, kad Radviliškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas pasižymi aiškia struktūra, norminiu tikslumu ir stipria orientacija į skaidrumą bei korupcijos prevenciją. Dokumente dominuoja elgesio ribojimo, priežiūros ir atsakomybės aspektai, o etika labiau suvokiama kaip privalomas reguliacinis instrumentas nei kaip aktyviai puoselėjama organizacinė vertybė. Radviliškio dokumentas išsiskiria nuoseklumu ir aiškiomis draudžiančiomis nuostatomis, tačiau pasigendama darbuotojų įtraukimo ir etinių diskusijų skatinimo.

Siekiant įvertinti etikos kodeksų turinio panašumus ir skirtumus Šiaulių apskrities savivaldybių administracijose, atliktas jų palyginimas. Vertinimas atliktas, atsižvelgiant į nuostatų detalumą, siejimą su konkrečiomis elgesio situacijomis, reglamentavimo apimtį. Kriterijus laikytas **išplėtotu**, kai atitinkama sritis kodekse detalizuota, papildyta konkrečiais elgesio reikalavimais, pavyzdžiais, procedūrinėmis nuostatomis. **Vidutiniu** kriterijus laikytas tais atvejais, kai nuostatos apibrėžtos bendro pobūdžio formuluotėmis, neįvedant detalesnių praktinio taikymo paaiškinimų. **Ribotu** kriterijus laikytas tais atvejais, kai atitinkama sritis kodekse paminėta fragmentiškai, apibrėžta minimaliai, be aiškių elgesio gairių, procedūrinių nuostatų. Etikos kodeksų palyginimas pateiktas 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

Etikos kodeksų palyginimas

Palyginimo kriterijai	Šiaulių raj.	Šiaulių m.	Kelmės raj.	Joniškio raj.	Akmenės raj.	Pakruojo raj.	Radviliškio raj.
Vertybių išplėtojimas	<i>Ribotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Ribotas</i>	<i>Ribotas</i>	<i>Ribotas</i>

Palyginimo kriterijai	Šiaulių raj.	Šiaulių m.	Kelmės raj.	Joniškio raj.	Akmenės raj.	Pakruojo raj.	Radviliškio raj.
Interesų ir konfliktų reglamentavimas	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>
Korupcijos ir prevencijos nuostatos	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>
Praktinio taikymo gairės	<i>Ribotos</i>	<i>Ribotos</i>	<i>Vidutinės</i>	<i>Išplėtotos</i>	<i>Ribotos</i>	<i>Ribotos</i>	<i>Ribotos</i>
Ugdimoji funkcija	<i>Ribota</i>	<i>Vidutinė</i>	<i>Vidutinė</i>	<i>Vidutinė</i>	<i>Ribota</i>	<i>Ribota</i>	<i>Ribota</i>
Procedūrų detalizavimas	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Išplėtotas</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Vidutinis</i>

Lyginant (žr. 3.1 lentelę) Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą, Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą, Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą, Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą, Naujosios Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą, Pakruojo rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksą, ryškėja bendras viešojo sektoriaus etikos reglamentavimo modelis. Visi kodeksai yra paremti nacionaliniais teisės aktais ir Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos rekomendacijomis, apima ne tik elgesį darbo metu, bet ir už jo ribų, kai tai gali turėti įtakos institucijos reputacijai, viešajam pasitikėjimui. Kodeksuose nuosekliai kartojamos pagrindinės vertybės: sąžiningumas, skaidrumas, nešališkumas, atsakomybė, profesionalumas, politinis neutralumas, pagarba asmeniui ir viešiesiems interesams. Visiems dokumentams būdinga griežta antikorupcinė kryptis, aiškiai įtvirtinant dovanų, kyšių, interesų konflikto, nepotizmo ir piktnaudžiavimo draudimus, todėl kodeksai veikia kaip prevencinė reputacijos ir rizikų valdymo priemonė.

Skirtumai tarp kodeksų ryškiausiai atsiskleidžia turinio detalume ir praktinio taikymo mechanizmuose. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas yra labai artimi struktūra ir formuluotėmis – juose plačiai išplėtotas vertybinis pagrindas, detalai reglamentuojamas darbuotojų elgesys viešojoje erdvėje ir socialiniuose tinkluose, aiškiai apibrėžiamos dovanų priėmimo ir interesų konflikto situacijos bei nustatyta atsakomybės už pažeidimus tvarka. Šie kodeksai pasižymi labiau kontroliniu, atitikties reikalavimais grindžiamu pobūdžiu, akcentuojant taisyklių laikymąsi ir institucijos reputacijos apsaugą. Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas išsiskiria išsamiau korupcinių situacijų reglamentavimu ir prieduose pateikiamomis praktinėmis rekomendacijomis, kurios darbuotojams suteikia aiškius veiksmų algoritmus, o Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas pasižymi itin detaliu sąvokų ir neteisėto atlygio reglamentavimu, sustiprinančiu jo praktinį pritaikomumą, tačiau kartu ir normatyvinį, ribojantį pobūdį.

Naujosios Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas, Pakruojo rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų etikos kodeksas labiau atitinka standartinių savivaldybių etikos kodekso modelį. Juose aiškiai įtvirtinti pagrindiniai elgesio principai, interesų konflikto prevencija ir drausminės atsakomybės nuostatos, mažiau akcentuojami etikos kultūros stiprinimo instrumentai.

3.2. Etikos kodeksų kūrimas ir įgyvendinimas savivaldybėse: interviu rezultatų analizė

Imant interviu, tyrimo dalyvių klausta, kaip buvo rengiamas šiuo metu galiojantis etikos kodeksas, kokių mastu darbuotojai buvo įtraukti į jo kūrimą. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, ar etikos kodeksas formuotas kaip bendras organizacijos susitarimas, ar kaip formaliai inicijuotas dokumentas. Norėta nustatyti, kokią įtaką darbuotojų nuomonė turėjo galutiniam kodekso turiniui. Tyrimo rezultatų analizės metu išryškėjusi kategorija „Etikos kodekso kūrimo procesas ir darbuotojų įtraukimas“ ir ją papildančios subkategorijos pateiktos 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

Etikos kodekso kūrimo procesas ir darbuotojų įtraukimas

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Formalus rengimo procesas	<...Dokumentas buvo rengiamas vadovybės lygiu, mes daugiau gavome jau parengtą variantą, kaip čia pasakius... daugiau supažindinimui, o ne kūrimui...> (Informantas 1); <...Patys nedalyvavome nuo pradžių, gavome projektą, kuris jau buvo praktiškai suformuluotas, tai realaus koregavimo erdvės nebuvo daug...> (Informantas 3); <...Na, mūsų skyrius tik susipažino su parengta versija, sprendimai jau buvo priimti anksčiau, tai, žinokit, labiau formaliai pateikėme pastabas...> (Informantas 6).
Orientacija į teisinę atitiktį	<...Tiesą sakant, kodeksas labiau parengtas dėl atitikties, nes turime jį turėti, taip sakant, kaip privalomą dokumentą, tikrai ne dėl realios būtinybės...> (Informantas 1); <...Mhm, rengiant dokumentą daugiausia buvo remiamasi teisės aktuose nustatytais reikalavimais, ten mažiau galvota apie ten, na, kaip čia pasakius, kokių etinių klausimų kyla būtent mūsų administracijoje, suprantant...> (Informantas 4); <...na, buvo, buvo jaučiama, kad svarbu turėti formaliai tvarkingą dokumentą, kad viskas atitiktų reglamentus, tačiau apie praktinį pritaikymą mažai bediskutavome...> (Informantas 6).
Ribotas darbuotojų įtraukimas	<...Buvo prašoma teikti komentarus, bet, tiesą sakant, nebuvo jokie platesnio aptarimo, pasakom pastabas ir tiek...> (Informantas 2); <...Mhm, mus įtraukdavo tik tam tikrais etapais, kai jau būdavo parengtas tekstas, tai daugiau toks derinimas, o ne kūrimas...> (Informantas 5); <...Gavome projektą, galėjome atsiųsti pasiūlymus raštu, bet kolektyvinės diskusijos dėl turinio tikrai nebuvo...> (Informantas 4).

Analizuojant interviu metu gautus rezultatus (3.2 lentelę), išryškėjo, kad etikos kodekso rengimas buvo organizuojamas centralizuotai, vadovybės lygmeniu. Informantai nurodė, kad dokumento projektas pateiktas jau suformuotas, o darbuotojų dalyvavimas apsiribojo susipažinimu ir pastabų teikimu. Ši aplinkybė rodo, kad rengimo procesas buvo labiau formalus, orientuotas į nustatytų procedūrų įvykdymą. Tokia praktika atitinka mokslinėje literatūroje aprašomą taisyklėmis grįstos etikos kūrimo modelį, kai etikos dokumentai rengiami centralizuotai, siekiant užtikrinti administracinių ir teisinių reikalavimų laikymąsi, o darbuotojų įtraukimas lieka antraeilis (Larsson ir kt., 2021; Toleikienė, 2018). Kokybinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė orientaciją į teisinę atitiktį. Informantai pabrėžė, kad dokumento turinys formuotas, remiantis teisės aktų reikalavimais, organizacijos iššūkiais, darbuotojų patirčių refleksija nebuvo akcentuojama. Manytina, kad etikos kodekso kūrimu pirmiausia siekta užtikrinti norminių nuostatų įgyvendinimą. Panaši tendencija nustatyta ir moksliniuose tyrimuose, kuriuose pažymima, kad etikos kodeksai dažnai rengiami pirmiausia teisinės atitikties tikslais, o jų pritaikymas organizacijos specifinėms etinėms situacijoms išlieka ribotas (Yonkova, 2024). Nustatyta, kad darbuotojų dalyvavimas, rengiant etikos kodeksą, buvo ribotas. Informantai minėjo, kad pastabos teiktos pavieniui, platesnių diskusijų nebuvo organizuota, o pateikti pasiūlymai ne visada atsispindėjo galutiname dokumento variante. Šios įžvalgos rodo, kad darbuotojų įsitraukimas nepasižymėjo žymia įtaka dokumento formavimui.

Galima teigti, kad etikos kodekso rengimo procesas buvo orientuotas į formalų reikalavimų įgyvendinimą, o darbuotojų įtraukimas atliko ribotą vaidmenį.

Interviu metu tyrimo dalyvių klausta, kaip jie suvokia etikos kodekso paskirtį organizacijoje, kokių būdu dokumentas pristatomas darbuotojams. Šiuo klausimu siekta nustatyti, kokį vaidmenį kodeksas atlieka institucijos vidaus reguliavimo sistemoje, ar darbuotojai supažindinami su jo turiniu, ar dokumentas laikomas praktiniu veiklos orientyru. Tyrimo rezultatų analizės metu išryškėjusi kategorija „Etikos kodekso suvokimas ir paskirtis organizacijoje“ ir subkategorijos pateiktos 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

Etikos kodekso suvokimas ir paskirtis organizacijoje

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Etikos kodeksas kaip elgesio gairių dokumentas	<...Kodeksas veikia kaip elgesio standartas, prie kurio galima grįžti, kai kyla sudėtingesni klausimai, sakykim tie, kurie yra susiję su bendravimu su gyventojais ar interesų derinimu. Jis padeda išlaikyti bendrą kryptį ir suderinti darbuotojų veiksmus su organizacijos vertybėmis...> (Informantas 3); <...Matyčiau jį kaip dokumentą, kuris nustato ribas... jos padeda išlaikyti profesinį toną ir suprasti, kokie principai laikomi priimtinais. Žinokit, čia ne detalios instrukcijos, tai gairės, bet jos svarbios kasdieniam darbui...> (Informantas 1); <...Kodeksas yra tarsi orientyras, savotiškas rėmas, kuris leidžia darbuotojams įvertinti savo elgesį ir sprendimus. Jo paskirtis, mmmm, priminti apie institucijai svarbius principus ir skatinti laikytis profesinių normų...> (Informantas 6).
Etikos kodekso paskirtis naujų darbuotojų supažindinimo procese	<...Naujiems darbuotojams kodeksas paprastai pristatomas kartu su kitais dokumentais, į kuriuos reikia įsigilinti pradėjus dirbti. Supažindinimas vyksta pasirašytinai, tačiau platesnių paaiškinimų dažniausiai nebūna, na, nebent, žinot, žmogus pats klausia...> (Informantas 2); <...Per įvadinį mokymą vaidmuo gal labiau informacinis – pristatome, kad toks dokumentas egzistuoja, paaiškiname jo struktūrą, bet išsamios analizės ar situacijų aptarimo paprastai nevykdome, nes tam nebūna skiriama laiko...> (Informantas 4); <...Praktika tokia, kad dokumentas darbuotojui įteikiamas kartu su visa kita vidaus tvarka. Tai užtikrina, kad visi formalūs reikalavimai įvykdomi, tačiau ne visada galima būti tikriems, kad naujas darbuotojas tikrai įsigilina į turinį, nes pristatymas labiau formalus...> (Informantas 5).
Etikos kodekso privalomumo ir reglamentavimo funkcija	<...Kodeksas yra vienas iš dokumentų, kurių laikymasis privalomas viešojo sektoriaus institucijoms. Jis reikalingas tam, kad galėtume pagrįsti sprendimų skaidrumą ir atitikti nustatytus viešojo administravimo principus. Dėl to jis vertinamas kaip norminis privalomasis dokumentas...> (Informantas 1); <...Matyčiau jį labiau kaip reglamentavimo dalį. Jo paskirtis – užtikrinti, kad organizacija formaliai atitiktų teisės aktuose numatytus skaidrumo ir etikos standartus, nors praktiniam darbuotojų konsultavimui jis naudojamas rečiau...> (Informantas 3); <...Daugeliui darbuotojų kodeksas pirmiausia siejasi su atitiktimi ir vidaus kontrolės reikalavimais. Tai daugiau tvarką palaikantis dokumentas nei kasdienis darbo įrankis, todėl jo funkciją dažnai suprantame kaip formalią...> (Informantas 4).

Analizuojant informantų pasisakymus (žr. 3.3 lentelę), paaiškėjo, kad etikos kodeksas organizacijoje suvokiamas kaip elgesio principų rinkinys, kuris padeda nukreipti darbuotojų veiksmus link bendrų normų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad dokumentas atlieka orientacinę funkciją – padeda įvertinti elgesio tinkamumą sudėtingesnėse situacijose ir palaikyti profesinį bendravimo standartą. Šis aspektas rodo, kad kodeksas dažniau suprantamas kaip vertybinė gairių sistema nei kaip detalus elgesio taisyklių rinkinys. Toks etikos kodekso suvokimas atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamą normatyvinio orientyro sampratą, pagal kurią kodeksas – tai sprendimų ir elgesio kryptį nustatantis dokumentas, ne detalių instrukcijų rinkinys (Hoekstra ir Kaptein, 2020).

Tyrimo rezultatų analizės metu paaiškėjo, kad darbuotojai su etikos kodeksu supažindinami formaliai. Dokumentas pateikiamas kartu su kitais pradinei adaptacijai skirtais vidaus teisės aktais, informantai nurodė pasirašytinį supažindinimą, tačiau platesnių paaiškinimų ar praktinių situacijų aptarimo paprastai nevyksta. Pastebėtina, kad nurodytas pateikimo būdas užtikrina procedūrinę atitiktį, tačiau nebūtinai sudaro prielaidas gilesniam dokumento turinio suvokimui, jo integracijai į kasdienę veiklą. Moksliniuose tyrimuose pažymima, kad formalus supažindinimas su etikos kodeksu dažnai nėra pakankamas, kad jis taptų praktiniu veiklos orientyru (Yonkova, 2024). Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad etikos kodeksas pirmiausia suvokiamas kaip privalomas norminis dokumentas, kurio paskirtis – užtikrinti organizacijos atitiktį teisės aktų reikalavimams. Dėl šios priežasties etikos kodekso funkcija įgauna labiau reglamentinį pobūdį, o pats kodeksas rečiau naudojamas kaip praktinis konsultacinis šaltinis kasdienėse situacijose. *Galima daryti prielaidą, kad dokumento naudojimas gali būti fragmentiškas ir ribotas realiose darbo situacijose.*

Interviu metu informantų prašyta įvardyti, kaip etikos kodeksas taikomas jų kasdienėje veikloje ir kokiose situacijose darbuotojai dažniausiai remiasi jo nuostatomis. Šiuo klausimu siekta nustatyti, ar etikos kodeksas funkcionuoja kaip praktinis veiklos orientyras, ar jo naudojimas apsiriboja specifinėmis, formalesnėmis situacijomis. Analizės metu išryškėjusi kategorija „Etikos kodekso taikymo praktika organizacijoje“ ir subkategorijos pateiktos 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

Etikos kodekso taikymo praktika organizacijoje

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Etikos kodeksas – orientyras, o ne nuolatinis darbo įrankis	<i><...Kasdienėje veikloje kodekso beveik netenka naudoti, nes dauguma situacijų yra rutininės ir išsprendžiamos remiantis patirtimi, žinot, nusistovėjusia praktika. Darbuotojai paprastai žino tuos bendrus principus, todėl prie dokumento nesugrįžta...> (Informantas 3); <...Kodeksas egzistuoja kažkur fone, visi žinom, kad jis yra, bet kai dirbti įprastai, nėra ten reikalo nuolat tikrinti, kaip viena ar kita situacija jame aprašyta, suprantat. Daug kas sprendžiama, vadovaujantis bendru supratimu...> (Informantas 1); <...Kodeksas tikrai nėra kasdienis darbo įrankis, ne. Praktiniame darbe prie jo grįžtama tik tada, mmmm, kai kyla specifinių klausimų, reikia pasitikrinti, pasižiūrėti...> (Informantas 6).</i>
Etikos kodekso taikymas konfliktinėse ir neapibrėžtose situacijose	<i><...Kai kyla ginčas ar kažkas panašaus, tada remiamės kodeksu...> (Informantas 2); <...Neaiškiose situacijose tas kodeksas padeda išvengti interpretacijų...> (Informantas 5); <...Kai darbuotojas pateikia klausimą dėl elgesio ribų ar santykių su gyventojais, atsiverčiame kodeksą, nes tada reikia labai aiškaus pagrindo, ką organizacija laiko tinkamu elgesiu...> (Informantas 4).</i>
Vadovo sprendimai kaip pagrindinė etikos kodekso įgyvendinimo forma	<i><...Dažniausiai darbuotojai, žinokit, pirma kreipiasi į tiesioginį vadovą, nes taip greičiau gauna atsakymą, o kodeksas, na, jis tampa labiau papildoma priemone. Praktikoje matyti, kad žodinė konsultacija darbuotojams atrodo aiškesnė...> (Informantas 1); <...Daug sprendimų priimame bendrai su darbuotoju, aptariant situaciją žodžiu. Žmonės labiau pasitiki vadovo paaiškinimu, nes jis labiau pritaikytas konkrečiai situacijai nei ten tos bendros dokumento nuostatos, pati suprantant...> (Informantas 3); <...Jeigu kyla abejonių, darbuotojai, žinokit, yra linkę teirautis vadovo pozicijos. Taip jau pas mus yra. Prie kodekso grįžtama tik tada, kai reikia papildomai pagrįsti sprendimą...> (Informantas 6).</i>

Analizuojant interviu metu gautus duomenis (žr. 3.4 lentelę), reikėtų paminėti, kad etikos kodeksas kasdienėje veikloje taikomas selektyviai ir dažniausiai nėra pagrindinis darbuotojų orientyras sprendžiant įprastas situacijas. Informantai nurodė, kad dauguma kasdinių veiklos klausimų sprendžiami, remiantis profesine patirtimi, nusistovėjusia praktika, bendrais elgesio principais, o

etikos kodeksas suvokiamas kaip foninis dokumentas, prie kurio grįžtama, tik esant poreikiui. Darytina prielaida, kad konkrečiu tiriamu atveju etikos kodekso funkcija rutininėse situacijose yra ribota. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad etikos kodeksas tampa svarbus tais atvejais, kai kyla neaiškumų dėl elgesio ribų, interesų konflikto ar kitų jautresnių klausimų. Tokiose situacijose dokumentas atlieka atraminę funkciją, padeda tikslinti formuluotes ir pagrįsti priimtus sprendimus, taip mažinant interpretacijų tikimybę. Ši praktika rodo, kad etikos kodeksas suvokiamas kaip formalaus pagrindo šaltinis, aktualus tada kai būtinas didesnis tikslumas. Panaši etikos kodekso funkcija aprašoma ir mokslinėje literatūroje, kurioje pabrėžiama, kad etikos kodeksai dažnai pasitelkiami sprendimų pagrindimui ir norminių ribų apibrėžimui, sprendžiant jautrius, ginčytinus klausimus viešajame sektoriuje (Jafarkarimi ir kt., 2016). Be to, interviu duomenys atskleidė vadovo vaidmens reikšmę, sprendžiant su etika susijusias situacijas. Informantai pažymėjo, kad darbuotojai dažnai pirmiausia kreipiasi į tiesioginį vadovą, nes tokia konsultacija suteikia greitesnę ir konkretesnę paaiškinimą nei dokumento analizė. Etikos kodeksas šiuo atveju pasitelkiamas kaip papildoma, o ne pirminė priemonė. Tokia situacija dera su teorinėje dalyje aptarta etikos infrastruktūros samprata, pagal kurią vadovų vaidmuo ir neformalios konsultacijos užima svarbią vietą etinių sprendimų priėmimo, o rašytiniai etikos dokumentai veikia kaip papildomas reguliavimo elementas (Toleikienė, 2018). Vadinasi, etikos kodekso taikymas organizacijoje yra situacinis, susijęs su išskirtinėmis, neaiškiomis situacijomis, o sprendimų priėmimas kasdienėje praktikoje dažnai grindžiamas vadovo konsultacija ir profesiniu darbuotojų įdirbiu.

Interviu metu informantų prašyta įvardyti, kokie veiksniai apsunkina etikos kodekso įgyvendinimą organizacijoje ir su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriama praktikoje. Šiuo klausimu siekta nustatyti, ar darbuotojai pakankamai gerai supranta kodekso nuostatas, ar organizacinė aplinka sudaro prielaidas nuosekliai vadovautis etinėmis gairėmis, ir kokie aspektai lemia ribotą dokumento taikymą. Analizės metu išryškėjusi kategorija „Etikos kodekso įgyvendinimą ribojantys veiksniai“ ir subkategorijos pateiktos 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė

Etikos kodekso įgyvendinimą ribojantys veiksniai

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Neaiškios nuostatos	<...Mhmm, kartais formuluotės per abstrakčios ir darbuotojams sunku suprasti, kaip jos taikomos konkrečiose situacijose. Tenka papildomai aiškinti, ką konkrečiai reiškia tas ar anas principas...> (Informantas 2); <...Dokumente daug bendro pobūdžio nuostatų, žinokit, o kai reikia praktinio sprendimo, jos ne visada padeda. Tokiais atvejais darbuotojams nėra aiškiu...> (Informantas 5); <...Kai kurios vietos, kaip čia pasakius, palieka interpretacijų, ir sprendžiant problemas kartais reikalingas vadovo įsikišimas, kad būtų aiškiau, kaip elgtis...> (Informantas 4).
Informacijos trūkumas	<...Ne visuomet pakanka informacijos apie tai, kaip kodeksas turėtų būti taikomas. Nauji darbuotojai gauna dokumentą, bet platesnio paaiškinimo dažnai nebūna...> (Informantas 1); <...Trūksta praktinių pavyzdžių, va gal atvejų analizės, kuri tiesiog padėtų suprasti, kaip tos nuostatos veikia realiose situacijose, aiškiai parodytų. Tai kartais apsunkina pritaikymą...> (Informantas 3); <...Žinokite, ne visi yra pakankamai susipažinę su kodeksu, pasirašo ir tiek...> (Informantas 6).
Neveiksminga komunikacija	<...Informacija apie kodekso nuostatas ar jų pakeitimus ne visada pasiekia darbuotojus laiku, todėl atsiranda situacijų, kai jie tiesiog nežino, kad tam tikri punktai buvo atnaujinti. Tai sukuria neaiškumų dėl taikymo praktikos...> (Informantas 5); <...Komunikacija dažnai būna fragmentiška – siunčiama daug

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	skirtingų dokumentų, todėl darbuotojai gali nepastebėti esminių dalykų, susijusių su kodeksu. Dėl to susidaro įspūdis, kad informacija nėra pakankamai išryškinta...> (Informantas 2); <...Kartais pranešimai apie etikos temas pateikiami kartu su kita kasdiene informacija, todėl jie tiesiog pranyksta bendrame sraute. Tada kyla klausimų, ar darbuotojai apskritai mato ir įsisavina tokius pranešimus...> (Informantas 4); <...Esame pastebėję, kad darbuotojai ne visada sureaguoja į siunčiamą informaciją, nes nėra aiškiai pasakoma, kurie dokumentai yra prioritetingi. Tokiais atvejais kodekso aktualumas gali likti neakcentuotas...> (Informantas 1).

Analizuojant interviu metu gautus duomenis (žr. 3.5 lentelę), pastebėtina, kad etikos kodekso įgyvendinimą organizacijoje riboja keli tarpusavyje susiję veiksniai. Informantai nurodė, kad kai kurios kodekso nuostatos darbuotojams gali būti nepakankamai aiškios dėl abstrakčių formuluočių, todėl kyla poreikis papildomai aiškintis, kaip šias nuostatas taikyti praktinėse situacijose. Tai rodo, kad dokumento turinys ne visuomet suteikia pakankamai orientacijos sprendžiant konkrečius elgesio klausimus. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė informacijos trūkumo problemą. Darbuotojai oficialiai supažindinami su kodeksu, tačiau informantai pažymėjo, kad praktinis jo taikymas nėra išsamiai aptariamas. Nauji darbuotojai gauna dokumentą kaip formalų vidaus teisės aktų rinkinį, tačiau platesnės diskusijos, pavyzdžių analizė paprastai nevyksta. Dėl to kodekso supratimas gali būti paviršutiniškas, o nuostatų taikymas – fragmentiškas. Tokia situacija dera su teorinėje dalyje aptarta įžvalga, kad formalus supažindinimas su etikos kodeksu, nepapildytas paaiškinimais ar praktiniais pavyzdžiais, riboja dokumento įsisavinimą ir jo taikymą kasdienėje organizacijos veikloje (Yang ir kt., 2016). Be to, duomenys atskleidė neveiksmingos komunikacijos aspektus. Informantai paminėjo, kad informacija apie kodekso pakeitimus ar svarbesnius akcentus kartais prarandama bendrame dokumentų sraute. Pranešimai darbuotojus pasiekia ne visuomet laiku arba nėra pakankamai išryškinti, todėl kyla rizika, kad svarbios žinutės lieka nepastebėtos. Tokia komunikacijos praktika mažina kodekso matomumą ir riboja jo aktualumą kasdienėje veikloje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad tokia fragmentiška komunikacija silpnina etikos infrastruktūros funkcionavimą ir apsunkina prioritetingų etikos gairių taikymą praktikoje (Viruli ir kt., 2016). Remiantis šiomis įžvalgomis, galima teigti, kad etikos kodekso įgyvendinimą organizacijoje apsunkina nuostatų abstraktumas, informacijos trūkumas, komunikacijos procesų fragmentiškumas.

Interviu metu informantų prašyta įvertinti, kaip organizacijos kultūra ir vadovų elgsena prisideda prie etikos kodekso laikymosi, kokie lyderystės aspektai daro įtaką etinių nuostatų praktiniam taikymui. Šiuo klausimu siekta nustatyti, ar vadovai laikomi etikos pavyzdžiu, kaip jie perteikia etinius lūkesčius darbuotojams ir kokią įtaką tai turi organizacijos etinei aplinkai. Analizės metu išryškėjusi kategorija „Organizacinės kultūros ir lyderystės vaidmuo“ ir subkategorijos pateiktos 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

Organizacinės kultūros ir lyderystės vaidmuo, įgyvendinant etikos kodeksus

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovo asmeninis pavyzdys formuojant etišką organizacijos kultūrą	<...Darbuotojai labai stebi, kaip elgiasi vadovas. Jeigu jis pats laikosi etikos nuostatų, tai, mhm, natūraliai formuoja aplinkoje suvokimą, kad tai yra svarbu ir kitiems...> (Informantas 1); <...Vadovo pavyzdys lemia bendrą toną organizacijoje.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	Na, jeigu vadovas reaguoja pagarbiai ir laikosi procedūrų, darbuotojai jaučiasi įpareigoti daryti tą patį...> (Informantas 3); <...Leiskit pagalvoti... kai vadovas reaguoja nuosekliai, rodo, kaip spręsti sudėtingesnes situacijas, darbuotojai labiau pasitikrina savo elgesį pagal tuos principus...> (Informantas 5); <...Kai vadovas rodo, kad taisyklės galioja ir jam, žmonės labiau priima tą kultūrą kaip bendrą, o ne tik formalų dokumentą...> (Informantas 4).
Vadovo vaidmuo aiškiai formuojant ir komunikuojant elgesio lūkesčius	<...Vadovai dažnai pasako, kokių elgesio standartų tikimasi, ypač kai darbuotojai nauji. Toks aiškumas padeda greičiau perprasti organizacijos kultūrą...> (Informantas 2); <...Kartais, mhm, tenka tiesiogiai aptarti situacijas ir priminti, kokių principų turime laikytis. Darbuotojams tai padeda orientuotis, nes ne viskas parašyta konkrečiai...> (Informantas 6); <...Aiškiai įvardijami lūkesčiai padeda išvengti skirtingo taisyklių supratimo. Kai tai pasakoma atvirai, žmonėms lengviau suprasti ribas...> (Informantas 4).
Nuoseklus komunikavimas etikos klausimais	<...Etikos temos dažnai aptariamos susirinkimuose, individualiai irgi. Na, tai padeda išlaikyti bendrą supratimą, kad tai nėra vienkartinis akcentas...> (Informantas 1); <...Kai matome, kad kyla painesnė situacija, stengiamės ją iškart aptarti. Tas nuoseklumas padeda išvengti nereikalingų nesusipratimų...> (Informantas 4); <...Reguliariai primename apie tam tikrus principus, mhm, nes darbuotojams svarbu girdėti, kas yra aktualu. Tai palaiko pastovų, taip sakant, dėmesį etikai...> (Informantas 3); <...Etikos klausimai yra tokie, kurie nuolat grįžta ir grįžta, suprantant...> (Informantas 5).

Analizuojant interviu metu gautus duomenis (žr. 3.6 lentelę), išryškėjo, kad organizacinės kultūros ir lyderystės aspektai turi reikšmingą poveikį tam, kaip darbuotojai suvokia ir taiko etikos kodeksą. Informantai akcentavo vadovo elgesio pavyzdžio svarbą – pastebima, kad vadovui laikantis etikos nuostatų, kuriamas bendras tonas organizacijoje, formuojami darbuotojų lūkesčiai dėl tinkamo elgesio. Vadovo demonstruojamas nuoseklumas ir pagarbus bendravimas darbuotojams tampa orientyru, kuris padeda suprasti, kokios elgesio normos laikomos priimtinomis. Tokia vadovo elgsenos reikšmė dera su mokslinėje literatūroje pabrėžiamu etinės lyderystės vaidmeniu, kai vadovų asmeninis pavyzdys laikomas vienu svarbiausių etikos infrastruktūros elementų, kuris formuoja organizacijos elgesio normas (Zuzevičiūtė ir Kraskauskaitė, 2013; Toleikienė, 2018). Duomenys atskleidė aiškiai išreiškiamų lūkesčių reikšmę. Informantai nurodė, kad nuolatinis vadovų dialogas dėl etikos principų padeda darbuotojams geriau suprasti ribas ir priimti tinkamus sprendimus sudėtingesnėse situacijose. Aiškus ir tiesioginis lūkesčių suformulavimas prisideda prie bendro elgesio standartų išlaikymo bei mažina skirtingų interpretacijų tikimybę. Teorinėje dalyje pažymima, kad aiškiai komunikuojami etiniai lūkesčiai padeda institucionalizuoti organizacijos vertybes ir suvienodinti darbuotojų elgesio standartus viešojo sektoriaus organizacijose (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013). Be to, išskirtas dar vienas svarbus veiksnys – nuoseklus etikos komunikavimas. Informantai pabrėžė, kad etikos temos organizacijoje aptariamos nuolat, įvairiais formatais: susirinkimuose, individualiuose pokalbiuose. Toks reguliarumas stiprina etikos integraciją į kasdienę veiklą ir padeda darbuotojams suvokti, kad etinės nuostatos nėra vien teorinis dokumentas. Nuosekli komunikacija skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą ir prisideda prie vienodesnio elgesio standartų laikymosi visoje organizacijoje. Moksliniuose tyrimuose nurodoma, kad nuolatinis vadovų ir darbuotojų dialogas etikos temomis stiprina etikos kodekso ryšį su organizacine kultūra, tada ir taikymas praktikoje tampa nuoseklesnis (Kapteina, 2017; Teresi ir kt., 2019). Šios išvalgos leidžia daryti prielaidą, kad stipri vadovų lyderystė ir nuosekli etikos komunikacija sudaro reikšmingas prielaidas etikos kodekso integracijai į organizacijos kultūrą bei jo taikymui praktinėse situacijose.

Interviu metu tyrimo dalyvių klausta, kokie etikos kodekso tobulinimo sprendimai, jų nuomone, galėtų pagerinti dokumento supratimą ir taikymą organizacijoje. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, kokių pokyčių trūksta, siekiant didesnio dokumento aiškumo, prieinamumo ir praktinio aktualumo, bei kokios priemonės padėtų stiprinti darbuotojų įsitraukimą į etinių nuostatų laikymąsi. Analizės metu išryškėjusi kategorija „Etikos kodekso tobulinimo galimybės“ ir subkategorijos pateiktos 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

Etikos kodekso tobulinimo galimybės

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Tikslesnės formuluotės	<i><...Kai kurios nuostatos galėtų būti suformuluotos konkrečiau, na, kad nereiktų interpretacijų. Dabar jos tokios bendresnės ir, tiesą sakant, darbuotojams kartais sunku suprasti, kaip tai taikyti praktikoje. Ypač kai situacija nėra visiškai tipiška...> (Informantas 2); <...Dokumentas, mhm, galėtų turėti daugiau aiškių, kasdienybėje pasitaikančių pavyzdžių. Tuomet žmonės tikrai geriau suprastų, kaip elgtis, nes dabar formuluotės kartais per daug abstrakčios ir žmogus pats turi spręsti, ką jos reiškia...> (Informantas 4); <...Leiskit pagalvoti... manau, kad praverstų papildomas paaiškinimas prie kai kurių punktų. Ne visi darbuotojai yra linkę gilintis, o jeigu būtų trumpai ir aiškiai išdėstyta, būtų kur kas paprasčiau taikyti...> (Informantas 1).</i>
Reguliarūs darbuotojams paaiškinimai	<i><...Darbuotojams tikrai padėtų periodiškos diskusijos ar paaiškinimai, nes ne viskas, kas kodekse parašyta, jiems aišku iš pirmo žvilgsnio. Kartais kyla klausimų, kodėl viena ar kita nuostata yra būtent tokia, ir tada reikia papildomo konteksto...> (Informantas 3); <...Reguliarūs mokymai arba, na, bent jau trumpi aptarimai, mhm, padėtų palaikyti nuolatinį ryšį su dokumento turiniu. Dabar žinojimas šiek tiek išblėsta, nes prie kodekso retai grįžtama, nebent kyla problema...> (Informantas 6); <...Na, būtų naudinga bent kartą per metus suorganizuoti trumpą informacinį susitikimą, kuriame būtų aptariami pagrindiniai principai ir naujovės. Tokia praktika, manau, tikrai sustiprintų darbuotojų supratimą ir prisidėtų prie nuoseklesnio taikymo...> (Informantas 5).</i>
Praktiškesnis dokumento formatas	<i><...Kodeksas galėtų būti pateikiamas patogesne forma, tarkim, kaip vizualiai aiški santrauka ar atmintinė. Dabar dokumentas pakankamai platus, todėl darbuotojai paprastai nelinkę jo skaityti nuo pradžios iki galo. Jeigu būtų trumpesnis, žmonės tikriausiai naudotųsi dažniau...> (Informantas 4); <...Mhmm, interaktyvi versija intranete tikrai būtų naudinga. Tada darbuotojai greičiau rastų reikiamą informaciją, o gal net būtų galima pridėti trumpus praktinius pavyzdžius, kažkokius situacijų modelius, tai labai palengvintų pritaikymą...> (Informantas 6).</i>

Analizuojant interviu metu gautus duomenis (žr. 3.7 lentelę), paaiškėjo, kad informantai etikos kodekso tobulinimo poreikį sieja su aiškesne ir labiau praktika grįsta dokumento struktūra. Tyrimo dalyviai nurodė, kad kai kurios kodekso nuostatos išdėstytos pernelyg abstrakčiai, todėl jų taikymas kelia klausimų, ypač sprendžiant specifines, nestandartines situacijas. Ši įžvalga rodo, kad darbuotojai pageidauja tikslesnių formuluočių ir papildomų paaiškinimų, kurie padėtų geriau suprasti, kaip elgtis konkrečiu atveju. Kokybinio tyrimo metu nustatytas poreikis dažniau aptarti kodekso nuostatas organizacijos viduje. Informantai pabrėžė, kad reguliarūs paaiškinimai, diskusijos, rumpi mokymai padėtų palaikyti nuolatinį dėmesį etikai ir užtikrintų geresnį dokumento supratimą. Šiuo metu prie etikos kodekso paprastai grįžtama tik tada, kai iškyla problema, todėl darbuotojų žinojimas gali būti fragmentiškas. Mokslininkai tvirtina, kad etikos kodeksas tampa veiksmingesnis tuomet, kai jo nuostatos darbuotojams periodiškai primenamos ir aptariamos, o

dokumentas nėra suvokiamas tik kaip reagavimo į problemas priemonė (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013). Be to, tyrimo rezultatai atskleidė poreikį keisti dokumento formą, kad jis būtų labiau pritaikytas praktiniam naudojimui. Informantai pasisakė už trumpesnes, aiškesnes ir vizualiai patrauklias kodekso versijas, taip pat už atmintinių ar interaktyvių priemonių parengimą. Ši kryptis galėtų padėti darbuotojams greičiau rasti aktualią informaciją ir skatinti dažnesnį kodekso naudojimą kasdienėje veikloje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad etikos kodeksų pritaikymas darbuotojų poreikiams ir organizacijos kontekstui sudaro palankesnes sąlygas jų integracijai į kasdienę veiklą (Larsson ir kt., 2021). Informantų siūlomos tobulinimo kryptys orientuotos į didesnę dokumento aiškumą, prieinamumą ir praktinį aktualumą, kuris sudarytų palankesnes sąlygas nuoseklesniam etikos kodekso taikymui organizacijoje. Tokios tobulinimo kryptys atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamą požiūrį, pagal kurį etikos kodeksai tampa labiau taikomi praktikoje tada, kai jie pateikiami darbuotojams suprantama forma, papildomi paaiškinimais ir orientuojami į realias organizacines situacijas (Hoekstra ir Kaptein, 2020).

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad etikos kodekso rengimo procesas daugiausia buvo organizuojamas centralizuotai, vadovybės iniciatyva, o darbuotojų įtraukimas apsiribojo formaliu pastabų teikimu. Ši aplinkybė rodo, kad dokumentas buvo formuotas, siekiant užtikrinti teisinę atitiktį ir institucinį reglamentavimą, mažiau remtasi darbuotojų patirtimis ir praktinėmis įžvalgomis. Etikos kodeksas organizacijoje suvokiamas kaip bendrų elgesio principų ir profesinių ribų dokumentas, padedantis orientotis sudėtingesnėse situacijose. Nepaisant to, darbuotojai su juo supažindinami daugiausia formaliai, pasirašytinai, be gilesnių diskusijų ar praktinių pavyzdžių analizės. Toks pristatymo būdas neužtikrina visapusiško dokumento turinio supratimo, todėl kodekso funkcija kasdienėje veikloje išlieka ribota. Tyrimo duomenys atskleidė, kad kodeksas dažniausiai taikomas situacijose, kur kyla neaiškumų dėl elgesio ribų, interesų konflikto, kitų specifinių klausimų. Rutininėse situacijose darbuotojai linkę vadovautis patirtimi arba kreiptis į tiesioginį vadovą, o ne naudotis dokumentu. Tai rodo, kad sprendimų priėmimas neretai grindžiamas žodine konsultacija, o etikos kodeksas veikia kaip papildomas orientyras. Įgyvendinimo procese identifikuoti keli ribojantys veiksniai. Informantai paminėjo abstrakčias formuluotes, nepakankamą informacijos apie dokumento taikymą sklaidą ir fragmentišką komunikaciją. Šie veiksniai mažina dokumento prieinamumą darbuotojams ir apsunkina nuostatų integraciją į kasdienę veiklą. Tokia situacija sukuria poreikį aiškesniems paaiškinimams, reguliarią dialogą apie etikos principus ir geriau organizuotą informacijos perdavimą. Organizacinės kultūros ir lyderystės aspektai taip pat pasirodė reikšmingi. Informantai pabrėžė vadovo pavyzdžio svarbą formuojant etinę aplinką ir darbuotojų elgesio standartus. Nuoseklus etikos temų aptarimas, aiškus lūkesčių įvardijimas ir vadovo demonstruojamas etinis elgesys sustiprina dokumento matomumą ir skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė ir kelias tobulinimo kryptis. Informantai siūlė tikslinti dokumento formuluotes, parengti praktines santraukas, vizualiai pateiktas atmintines, dažniau aiškinti kodekso principus darbuotojams. Šios priemonės galėtų padidinti dokumento aiškumą ir prieinamumą, paskatinti nuoseklesnį jo taikymą kasdienėje veikloje.

IŠVADOS

1. Organizacijų etika – integrali organizacinės kultūros dalis, kuri yra paremta vertybėmis, moralinėmis nuostatomis ir elgesio principais. Jie formuoja etinį klimatą ir darbuotojų elgesio standartus. Organizacijos etika apima deskriptyvinį ir normatyvinį lygmenis, realizuoja aprašomąją, reguliuojamąją, orientuojančią, moralinio švietimo ir pilietiškumo ugdymo funkcijas, o jos brandumas daro tiesioginę įtaką etiškų sprendimų priėmimui viešajame sektoriuje.
2. Etikos kodeksai veikia kaip pagrindinė viešojo sektoriaus etikos infrastruktūros priemonė, kuri įtvirtina elgesio normas ir rizikų valdymo gaires. Etikos kodeksų efektyvumą lemia trys etapai: rengimas, įtvirtinimas ir vertinimas. Jų veiksmingumas priklauso nuo formaliosios (teisinės), neformaliosios (kultūrinės) ir lyderystės dimensijų dermės. Praktikoje didžiausias iššūkis kyla įgyvendinimo ir nuolatinio vertinimo etapuose.
3. Atlikta Šiaulių apskrities savivaldybių administracijų etikos kodeksų analizė parodė, kad šiuose dokumentuose naudojama panaši struktūra, apibrėžiami bendrieji etikos principai. Visuose etikos kodeksuose daugiausia dėmesio skiriama interesų konfliktų prevencijai, skaidrumo reikalavimams, dovanų ir kyšininkavimo ribojimui, tarnybinio elgesio standartams ir institucijos reputacijos apsaugai. Etikos kodeksai skiriasi vertybinių nuostatų išplėtojimo lygiu, darbuotojų etinio sąmoningumo stiprinimui skirtų nuostatų detalumu ir ugdomosios funkcijos raiška, kuri dalyje dokumentų išreiškiama fragmentiškai.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad pagrindinės etikos kodeksų kūrimo ir taikymo problemos susijusios su formalizuotu rengimu, ribotu darbuotojų įsitraukimu, nepakankamu kodekso integravimu į kasdienę praktiką ir silpnai išplėtotą etikos infrastruktūrą. Vadovų elgesys ir komunikuojami etiniai lūkesčiai daro įtaką etikos kodekso taikymo organizacijoje nuoseklumui, nes vadovai dažniausiai aiškina kodekso nuostatas, formuoja darbuotojų supratimą apie elgesio ribas. Išskirtinos šios tobulinimo kryptys: darbuotojų įtraukimas į etikos kodekso atnaujinimą, reguliarių etikos mokymų ir diskusijų įdiegimas, aiškių vertinimo bei grįžtamojo ryšio mechanizmų sukūrimas ir etikos kodekso integravimas į personalo valdymo procesus bei organizacinę komunikaciją.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacija savivaldybių administracijai:

Įtraukti darbuotojus į etikos kodekso rengimą ir atnaujinimą, peržiūrėti jo turinį siekiant aiškesnių ir praktikai pritaikytų formuluočių bei stiprinti etikos kodekso pristatymą darbuotojams, užtikrinant nuostatų paaiškinimą ir aptarimą realių profesinių situacijų kontekste.

Rekomendacija savivaldybių administracijos vadovams:

Stiprinti etikos kodekso taikymą, glaudžiau siejant jo nuostatas su kasdiene organizacijos veikla ir vadovų teikiamomis konsultacijomis, tobulinti vidinę komunikaciją etikos klausimais, užtikrinti nuoseklų vadovų pavyzdį bei apsvarstyti trumpesnių, skaitmeninių etikos kodekso versijų rengimą, siekiant didesnio dokumento prieinamumo ir praktinio taikymo.

LITERATŪRA

1. Adeyeye, J., Adeniji, A., Osinbanjo, A., Oludayo, O. (2015). *Effects of Workplace Ethics on Employees and Organisational Productivity in Nigeria*. Covenant University: Nigeria.
2. Ahmad, R., Hashim, R. A., & Latiff, A. R. A. (2024). Ethical Behaviour And Integrity Among Employees In The Public Sector: A Critical Review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(25), 467–496. <https://doi.org/10.35631/ijemp.725036>
3. Alizadeh, A., Dirani, K. M., & Qiu, S. (2020). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 674–690. <https://doi.org/10.1108/ejtd-04-2020-0077>
4. Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/qj-d-18-00035>
5. Babri, M., Davidson, B., & Helin, S. (2019). An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 71–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04192->
6. Bishop, P., Connors, C. (2018). *Management, Organisation, and Ethics in the Public Sector*. Routledge: Revivals.
7. Brendel, A. B., Mirbabaie, M., Lembcke, T., & Hofeditz, L. (2021). Ethical management of Artificial Intelligence. *Sustainability*, 13(4), 1974. <https://doi.org/10.3390/su13041974>
8. Certo, S.C. and Certo, S.T. (2006) *Modern Management*. 10th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
9. Chowdhury, H., Hultgren, K., Erling, E. (2016). *The Routledge Handbook of Language and Identity*. 1(1) 8-10. London: Routledge.
10. Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2016-0202>
11. Demir, T., Reddick, C. G., & Perlman, B. J. (2023). Ethical Performance in Local Governments: An Empirical study of Organizational leadership and ethics culture. *The American Review of Public Administration*, 53(5–6), 209–223. <https://doi.org/10.1177/02750740231175653>
12. Dromantaitė, A., Raišienė, A.G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidykla.
13. Durant, A. F., McDermott, S., Kinney, G., & Triner, T. (2015). Caring Science: Transforming the Ethic of Caring-Healing Practice, Environment, and Culture within an Integrated Care Delivery System. *The Permanente Journal*, 19(4). <https://doi.org/10.7812/tpp/15-042>
14. Fray, A. M. (2007b). Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. *Management Decision*, 45(1), 76–88. <https://doi.org/10.1108/00251740710718971>
15. Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. 5th Edition, Sage Publications, London.
16. Gaizauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius.
17. Goff, D. (2017). Implementing an Ethics Program in the Workplace. [žiūrėta 2024-03-10]. Prieiga per internetą: <https://info.knowledgeleader.com/bid/165219/implementing-an-ethics-program-in-the-workplace>
18. Goncharuk, O., & Tomoszek, M. (2023). Ethical Codes for Public Administration – Reflection of EU Core Values or Part of National Anti-corruption Policy? Example of the Czech Republic and Ukraine. *European Studies. The Review of European Law, Economics and Politics*, 10(2), 149–177. <https://doi.org/10.2478/eustu-2023-0016>
19. Grigoropoulos, E. (2019). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *International Journal of Progressive Education* 15(2), 169-170. doi: 10.29329/ijpe.2019.189.12
20. Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2020). *Ethics Management: A pluralistic and dynamic perspective*. In C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Global Corruption and Ethics Management* (pp. 109-118).
21. Huhtala, M., Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment. *Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement*. 1(1), 2-10. doi:10.16993/sjwop.6
22. Jafarkarimi, H., Saadatdoost, R., Sim, A. T. H., & Hee, J. M. (2016). Behavioral intention in social networking sites ethical dilemmas: An extended model based on Theory of Planned Behavior. *Computers in Human Behavior*, 62, 545–561. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.024>
23. Kaptein, M. (2014). The Effectiveness of Ethics Programs: the role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>.
24. Kaptein, M. (2017). *The living code: Embedding ethics into the corporate DNA*. Routledge.
25. Kotzian, P., Stöber, T., Weißenberger, B. E., & Hoos, F. (2021). Effective, but not all the time: Experimental evidence on the effectiveness of a code of ethics’ design. *Business and Society Review*, 126(2), 107–134. <https://doi.org/10.1111/basr.12231>
26. Larsson, J., Williams, P., & Zetterqvist, A. (2019). The challenge of conducting ethical research in preschool. *Early Child Development and Care*, 191(4), 511–519. <https://doi.org/10.1080/03004430.2019.1625897>
27. Matthews, J. (2014). Eight Elements of an Ethical Organisation. Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneurship.org/articles/2002/12/eight-elements-of-an-ethicalorganisation>.
28. Mital, O. (2019). Ethical Workplaces In Local Self-Government: Slovakian Case. *Public Policy and Administration*. <https://doi.org/10.13165/vpa-19-18-4-08>

29. Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
30. Odeh, D. L. (2023). Professional Codes of Ethics for Public Administrators: What are they really telling us? *Public Integrity*, 26(2), 143–155. <https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2177042>
31. Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate(s) on Employees' Behavior: A Social Identity Approach. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
32. Palidaukaitė, J. (2010). Lietuvos viešojo sektoriaus etikos kodeksai ir jų tobulinimo galimybės. *Public Policy and Administration*, 31(1), 21–34.
33. Puiū, S. (2015). Ethics management in public sector – Background and tools. *Procedia Economics and Finance*, 23, 604–607. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00566-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00566-3)
34. Pruskus, V., Briedis, M. (2010). *Etika*. Vilnius: Technika.
35. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Pušinaitė, R. (2015). *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos: mokslo monografija*. Kaunas: Vilniaus universitetas.
36. Ramašauskienė, V. (2020). Etikos kodekso taikymo problemų organizacijose nustatymas. *Regional formation and development studies*, (1), 73–86.
37. Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
38. Thonzhe, N., & Doorgapersad, S. V. (2017). The role of organisational ethics management within the South African public service. *DergiPark (Istanbul University)*. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijbms/issue/36089/405230>
39. Toleikienė, R. (2018). Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
40. Salau, O. P., Falola, H. O., & Akinbode, J. O. (2014). Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 47–52. <https://doi.org/10.9790/487x-16464752>
41. Sebhatu, S. P., & Pei-Lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 467–474. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.422>
42. Seniutienė, D., & Ubartas, L. (2017). Etikos principai apibrėžiantys vidaus reikalų sistemos veiklos pagrindus. *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, 2017. P. 75–91
43. Smith, D., & Drudy, L. (2022). Corporate culture and organisational ethics. In *Issues in business ethics* (pp. 231–243). https://doi.org/10.1007/978-94-024-2111-8_14
44. Sunanda, K. (2018). Impact of work place ethics on employee and organization productivity. *International Journal of Management*, 9(1), 23–27.
45. Vasiljevienė, N. (2004). Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*, 67(2), 131–144.
46. Vasiljevienė, N. (2015). Organizacijų etika ir novatoriškumo konstravimo galimybių paieškos. *Tarptautinė konferencija Etiškos organizacijos ir darnios inovacijos 2015 m. kovo 25 d., Kaunas [Elektroninis išteklius]*. Kaunas: Vilniaus universitetas. Kauno humanitarinis fakultetas.
47. Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos: monografija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
48. Vasiljevienė, N., & Jakimenko, V. (2012). Permažstant integralumo vertybę. *Socialinės inovacijos globaliai plėtrai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, No. 1(1).
49. Viruli, A., Opatha, P., Gamage, A. (2016). Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management, 9(10), 154–158. doi: 10.5539/ibr.v9n1Op151.
50. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (2024). Prieiga per internetą: <https://transparency.lt/korupcijos-suvokimo-indekse-lietuva-viena-vieta-auksčiau/>
51. Yallop, A. C. (2012). The use and effectiveness of codes of ethics—a literature review. *Marketing From Information to Decision*, (5), 502–514.
52. Yonkova, I. F. (2024). Impact of ethical infrastructure on the performance of executive power administrative units in Bulgaria. *Hrvatska I Komparativna Javna Uprava*, 24(3), 477–504. <https://doi.org/10.31297/hkju.24.3.2>
53. Yusuph, L., Guohua, W., Abeid, A.R. (2016). Code of Ethics and Conducts in Public Service: The Litmus Test for Public Administrators Ethical Decision Making in Resolving Ethical Dilemmas: A Comparative Study of Tanzania and South Africa. *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 18, Issue 12. Ver. III, PP 79–87
54. Zuzevičiūtė, V., & Kraskauskaitė, D. (2012). Švietimo organizacijų vadyba: etikos kodekso vaidmens interpretacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 125–137.

55. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.siauliuraj.lt/teisine-informacija/teises-aktai/92>
56. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/page/view/470>
57. Joniškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://joniskis.lt/savivaldybe/korupcijos-prevencija/teises-aktai/106>
58. Kelmės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.teisesakturegistras.lt/portal/lt/legalAct/124e8c31826811ecbd43a994b3e2e1cb>
59. Akmenės rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/teises-aktai/145>
60. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/738893>
61. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/teisine-informacija-teises-aktai/>