MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

KRISTINA BLAŽEVIČIENĖ

AKADEMINĖS ETIKOS KODEKSAI – ORGANIZACIJŲ VALDYMO TOBULINIMO PRIEMONĖS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovės

prof. dr. *Nijolė Vasiljevienė* 2010-2015

doc. dr. *Agnė Jurčiukonytė* 2015-2015

doc. dr. *Loreta Tauginienė* 2016

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

AKADEMINĖS ETIKOS KODEKSAI – ORGANIZACIJŲ VALDYMO TOBULINIMO PRIEMONĖS

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *621N70001*

Vadovės

prof. dr. *Nijolė Vasiljevienė* 2010-2015
doc. dr. *Agnė Jurčiukonytė* 2015-2015

_____doc. dr. *Loreta Tauginienė* 2016

Recenzentas

_____

2016

Atliko

_____ stud. K. Blaževičienė

VILNIUS
2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS....4
LENTELIŲ SĄRAŠAS....4
PRIEDŲ SĄRAŠAS....4
ĮVADAS....5
1. ETIKA ORGANIZACIJOJE....9
1.1. Profesinės etikos formavimasis....9
1.2. Socialiai atsakinga ir etiška organizacija....11
2. ETIKOS INFRASTRUKTŪRA ORGANIZACIJOJE IR JOS VALDYMAS....20
2.1. Etikos infrastruktūra organizacijoje....20
2.2. Etikos infrastruktūros įgyvendinimas organizacijoje....22
2.3. Etikos kodeksas kaip etikos infrastruktūros pagrindas....28
3. LIETUVOS VALSTYBINIŲ KOLEGIJŲ ETIKOS KODEKSŲ ANALIZĖ....42
3.1. Tyrimo metodologija....42
3.2. Tyrimo rezultatai....46
3.2.1. Etikos kodeksų viešumo principo įgyvendinimas valstybinėse kolegijose....47
3.2.2. Etikos kodekso priežiūra valstybinėse kolegijose....50
3.2.3. Etikos pažeidimų pranešimo ir nagrinėjimo tvarka valstybinėse kolegijose....53
3.2.4. Elgesio gairės valstybinių kolegijų etikos kodeksuose....56
3.2.5. Elgesį reguliuojančios priemonės valstybinių kolegijų etikos kodeksuose....60
IŠVADOS....65
REKOMENDACIJOS....67
LITERATŪRA....69
ANOTACIJA....79
ANNOTATION....80
SANTRAUKA....81
SUMMARY....82
PRIEDAI....83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos etikos ryšys su kitomis mokslo šakomis 11
2 pav. Organizacijos socialinė atsakomybė 15
3 pav. Aukštojo mokslo institucijų aplinkos suinteresuotosios šalys 16
4 pav. Etikos infrastruktūra 20
5 pav. Geriausios etikos infrastruktūros praktikos diegimas organizacijoje 27
6 pav. Etikos kodekso vaidmuo organizacijoje 34
7 pav. Etikos komiteto sudėtis, funkcijos ir pavaldumo santykiai valstybinėse kolegijose 51
8 pav. Akademinės etikos pažeidimų pranešimo, priėmimo ir sprendimo tvarka valstybinėse kolegijose 54
9 pav. Elgesį reguliuojančios priemonės valstybinėse kolegijose. 61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrimo klausimų duomenų rinkimas ir analizė 8
2 lentelė. Lietuvos valstybinių kolegijų sąrašas 42
3 lentelė. Valstybinių kolegijų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių 43
4 lentelė. Tyrimo klausimai 45
5 lentelė. Valstybinių kolegijų etikos kodeksų charakteristika 46
6 lentelė. Valstybinių kolegijų etikos infrastruktūros viešinimas instituciniuose tinklalapiuose 48

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Horizontalūs santykiai 84
2 priedas. Sutikimas perspausdinti autoriaus kūrinį 85

ĮVADAS

Temos aktualumas. Etika apima įvairias gyvenimo sritis: asmeninius, visuomeninius ir profesinius santykius. Profesinėje etikoje pagrindinis dėmesys skiriamas konkrečios socialinės grupės, t.y. profesijos, atstovų elgesiui (Kalenda, 2009; Palidauskaitė, 2007; Pruskus, 2003; Vasiljevienė, 2003, 2006). Pvz., plačiai paplitę medikų, žurnalistų, teisininkų, buhalterių, valstybės tarnautojų etikos kodeksai. Profesinė etika yra aktuali visiems, kuriems yra svarbus organizacijos valdymas bei jo tobulinimas. Organizacija, turinti susiformavusias tradicijas, vertybių skalę ir elgesio normas, yra ir neabejotinas teikiamų paslaugų kokybės garantas (Kaptein, 2008). Etikos kodeksai - tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme (Palidauskaitė, 2010; Treviño ir Nelson, 2007; Vasiljevienė, 2006; Velasquez, 2006).

Pastaruoju metu profesinė etika[1] ir jos institucionalizavimas tampa vis svarbesne šiuolaikinės visuomenės dalimi. Etikos kodeksai, etikos komitetų svarstymai – tai labai dažnai gvildenamos temos visose žiniasklaidos priemonėse. Mes skaitome spaudos leidiniuose, girdime per radijo ir televizijos laidas apie etikos taisyklių pažeidimus, korupciją, piktnaudžiavimą užimama padėtimi įvairiuose sektoriuose – verslo sektoriuje, viešajame sektoriuje (pvz., švietimo, socialinių paslaugų srityje), valdžios sektoriuje. Lietuvoje didžiausias dėmesys skiriamas Seimo, Vyriausybės darbuotojų etikos normų nepaisymui ar net ignoravimui. Tuo tarpu apie etikos kodeksų naudą, veiksmingumą bei efektyvumo didinimą kitoms valstybinėms bei privataus sektoriaus institucijoms, diskutuojama daug mažiau. Teisininkų, medikų ir politikų elgesio kodeksų nauda yra neabejotinai visiems žinoma ir suprantama, informacijos šia tema yra išties daug. Tačiau kitų socialinių grupių profesiniai kodeksai ir būtent jų įtaka organizacijos valdymo tobulinimui nėra pakankamai ištyrinėta tema. O juk nuolat didėja visų organizacijų paslaugų kokybės reikalavimai, vartotojų poreikių patenkinimui skiriamas bene svarbiausias dėmesys. Moralinės vertybės, etikos gairės čia galėtų būti vienas iš pagrindinių veiksnių, garantuojančių tam tikros profesijos atstovų kokybiškas, profesionalias paslaugas. Todėl šiame darbe analizuojama ne vien apskritai apie visų organizacijų / profesijų etikos kodeksus, bet bandoma pritaikyti siauresnei sričiai – dėstytojų etikai. Švietimo įstaigoms keliami ypatingai dideli reikalavimai, nes jų galutinis produktas yra individas, sukaupęs tam tikrą žinių bagažą, kurio dydis nulems jo tolimesnę naudą visuomenei. Dėstytojai, kaip šio produkto „kalviai“, privalo turėti ne tik profesinių įgūdžių, bet tiek profesiniame, tiek ir asmeniniame

[1] Nors dalykinės etikos, organizacijų etikos, profesinės etikos, elgesio kodeksai turi tam tikrų skirtumų, šiame darbe plačiąja prasme bus sinonimiškai naudojamos visos šių kodeksų sąvokos, apjungiančios šiems dokumentams būdingus esminius bruožus

gyvenime vadovautis tam tikromis moralinėmis normomis ir vertybėmis. Dėstytojų etikos kodeksas įtvirtina normas, pageidaujamą elgesį, o tai indikuoja organizacijos teigiamą įvaizdį, kelia profesijos prestižą, padeda siekti atstovaujamos aukštosios mokyklos ar savo profesijos tikslų.

Temos ištirtumas. Dalykinės / profesinės / verslo / organizacijų etikos tema Lietuvoje parašytų mokslinių veikalų pastaruoju pamažu daugėja. J. Palidauskaitė (2007, 2010) analizuoja viešojo administravimo etiką, V. Pruskus (2003) atskleidžia etikos reikšmę versle ir visuomenėje, G. Beržinskas (2006, 2007) nagrinėja vadovo asmenybės ugdymo etiką. Išsamiausiai profesinės etikos (funkcionaliai diferencijuotos, dalykinės) raidą, metodologiją, etikos transformavimą pereinant į verslo aplinką, etikos institucionalizavimo aktualijas ir vaidmenį šiuolaikinėje organizacijoje išnagrinėjo N. Vasiljevienė (2003, 2006). Organizacijų etiką tyrinėjo R. Pučėtaitė, A. Novelskaitė ir R. Pušinaitė (2015), R. Pučėtaitė (2001, 2009). Socialinės atsakomybės diegimą etikos priemonėmis A. Vasiljevas nagrinėjo kartu su R. Pučėtaitė (2005). Atlikta ir atskirų veiklos sričių etiškos veiklos tyrinėjimų, pvz., finansų įstaigų veiklos etiką analizavo F. Jasevičienė (2012), buhalterių profesinę etiką nagrinėjo N. Stončiuvienė ir G. Degutytė (2013). Viešojo sektoriaus organizacijų etiką tyrinėjo R. Toleikienė (2013; Toleikienė, Slaboševičiūtė ir Sapiegienė, 2014). Aukštojo mokslo srityje Lietuvoje etikos tyrimų nėra atlikta daug. Universitetų socialinę atsakomybę analizavo L. Tauginienė (2013), etikos kodeksų vaidmenį švietimo sistemoje nagrinėjo V. Zuzevičiūtė ir D. Kraskauskaitė (2012), J. Paužuolienė ir I. Benetienė (2013). Švietimo sistemos vertybinius pokyčius analizavo N. Vasiljevienė (2012, 2014), o Lietuvos mokslinės veiklos etiką tyrinėjo A. Novelskaitė et al. (2015).

Etikos tema yra labiau ištirta, plėtota užsienio autorių darbuose. Pvz., C. E. Johnson (2007) pabrėžia šiuolaikiškai pritaikytos etikos svarbą kiekvienos organizacijos aplinkoje, iškelia organizacijų etikos politikos performavimo svarbą. Dalykinės etikos diegimą organizacijų veikloje, jų svarbą, tiriant konkrečias praktines situacijas, analizavo L.K. Treviño su K. A. Nelson (2007), taip pat M. G. Velasquez (2006). Etikos kodeksų taikymą, veiksmingumą ir efektingumą nagrinėjo M. Kaptein (2008, 2015, Kaptein ir Schwartz, 2008), C. Stohl (Stohls ir Popova, 2009), C. Messikomer, C. Cirka (2010), L. Preuss (2010), J. Singh (2011). Ekonomikos etiką tyrinėjo P. Ulrich (2010), etiškų sprendimų priėmimą organizacijoje nagrinėjo L. Hartman ir J. DesJardins (2011), O. C. Ferrell (Ferrells ir Fraedrich, 2015), etišką organizacijų valdymą analizavo D. Collins (2012), A. Crane, D. Matten (2010).

Tiriamoji problema. Lietuvos viešoje erdvėje dažnėja diskusijos apie etikos svarbą aukštojo mokslo sistemai, jos dalyviams keliamos vis aukštesnės etikos normos, akademinei veiklai taikomos naujos, griežtesnės rekomendacijos. Dėstytojų profesijai, jos išskirtinumas, visuomenės lūkesčiai, vykdomos veiklos atsakingumas, kelia atitinkamus reikalavimus (Drūteikienė ir Mackelo,

2010). Dėstytojas turi pasižymėti daugeliu savybių, pvz., erudicija, kompetencija, profesionalumu, būti aukštos moralės pavyzdys. Dėstytojams keliami kur kas aukštesni moralės standartai, etinės ir vertybinės privalomybės nei daugelio kitų profesijų atstovams. Vis dėlto, akademinėje bendruomenėje pasitaiko dėstytojų neetiško elgesio atvejų (pvz., plagijavimas, mobingas, diskriminacija, seksualinis priekabiavimas). Dažniausiai akademinė bendruomenė neetišką elgesį yra linkusi slėpti (Tauginienė, 2013). Lietuvoje kartais akademinis nesąžiningumas, nederamas elgesys visuomenę pasiekia žiniasklaidos pagalba.

Didėjantis visuomenės spaudimas puoselėti skaidrumą, veiklos etiškumą, mokslo ir studijų institucijas įpareigoja diegti akademinį integralumą (sąžiningumą) (Vasiljevienė, 2014). Europoje aukštojo mokslo institucijos diegia socialinės atsakomybės principus, nes siekia aukšto prestižo ir konkurencinio pranašumo. Kaip teigia J. Petrauskienė (MOSTA, 2016), Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro direktorė, Lietuvoje, palyginus su kitomis šalimis, yra susiformavęs labai platus aukštųjų mokyklų tinklas, todėl vyksta arši konkurencija tarp universitetų, tarp kolegijų ir net tarp universitetų ir kolegijų. Prastėjanti demografinė situacija, kuri pasireiškia studentų skaičiaus mažėjimu, nuolatinė konkurencija su universitetais, studentų krepšelio „vaikymasis“, kelia grėsmę kolegijoms studijų procese taikyti žemesnius etikos standartus, atlaidžiau žiūrėti į galimus akademinės etikos pažeidimus ir taip mažinti studijų kokybę. Aukštųjų mokyklų valdymo problemas galima spręsti pasitelkus šiuolaikines vadybos priemones, todėl kolegijoms, taip pat kaip ir verslo organizacijoms, rekomenduojama diegti etikos infrastruktūros elementus, socialinės atsakomybės valdymo metodus, kurie patobulintų ir padidintų aukštųjų mokyklų valdymo veiksmingumą (Serafinas ir Ruzevičius, 2009; Tauginienė, 2013; Vasiljevienė, 2012, 2014).

Tyrimo objektas – etikos kodeksai valstybinių kolegijų valdyme.

Tyrimo tikslas – ištirti valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti profesinės etikos vystymosi raidą, atskleisti etiško ir socialiai atsakingo organizacijos valdymo principus.
2. Išanalizuoti etikos infrastruktūros komponentus, jų taikymo prielaidas ir pasekmes, etikos kodekso efektyvumo prielaidas.
3. Atlikti Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinio analizę.

Tyrimo metodai.

1 lentelė. Tyrimo klausimų duomenų rinkimas ir analizė

Tyrimo klausimas	Duomenų rinkimas	Duomenų analizė
Į kokį turinį orientuojami valstybinių kolegijų etikos kodeksai?	etikos kodeksai	Kokybinė turinio latentinė analizė

Sudaryta autorės

Darbo naujumas ir reikšmė. Nors Lietuvoje etikos tema atliekamų tyrimų pastaruoju metu daugėja, visgi šių tyrimų tarpe pasigesta kolegijų etikos kodeksų analizės. Valstybinių kolegijų etikos kodeksų analizė leido atskleisti etikos kodekso turinio elementus, išryškinti tobulintinus aspektus, nustatyti, į kokį turinį etikos kodeksai orientuojami. Išanalizuoti kokybinio tyrimo duomenys suteikia galimybę ateityje plėtoti tyrimus šioje srityje, gilintis į valstybinių kolegijų etikos kodeksų nuostatų taikymo praktikas, analizuoti kodeksų poveikį organizacijų veiklai, numatyti veiklos tobulinimo kryptis.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Įvade atskleidžiama magistro baigiamojo darbo tiriamoji problema ir aktualumas. Pirmoje dalyje nagrinėjama etikos ir socialinės atsakomybės svarba organizacijų valdyme; antrojoje analizuojama etikos infrastruktūra, etikos kodekso efektyvumas; trečioje pateikiama Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksų analizė. Magistro baigiamasis darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis. Autoriai cituojami ir literatūroje šaltiniai aprašomi pagal APA citavimo reikalavimus. Darbo apimtis – 82 puslapiai (be priedų). Magistro baigiamajame darbe pateiktos 6 lentelės, 9 paveikslai ir 2 priedai, panaudoti 109 literatūros šaltiniai. Darbe naudotas horizontalių santykių modelio paveikslas (priedas Nr.1), kuriam perspausdinti yra gautas rašytinis autoriaus leidimas (priedas Nr.2).

1. ETIKA ORGANIZACIJOJE

1.1. Profesinės etikos formavimasis

Profesinės etikos šaknys glūdi tolimuose viduramžiuose. Žinoma, kai kurių profesijų etikos kodekso ištakos siekia dar ankstesnius laikus. Pvz., Hipokrato priesaika buvo suformuota - Senovės Graikijos laikais. Tačiau tik naujaisiais laikais profesinei etikai skiriamas didesnis dėmesys. Iš pradžių ji formavosi kaip atskirų profesijų (pvz., teisininkų, pedagogų, medikų) atstovų veiklų reguliavimo priemonė. Vėliau, šalia profesinės etikos, susiformavo korporacinė etika, kuri galiausiai virto verslo etika. Šiandien dalykinė etika puoselėja tokias vertybes kaip, pvz., profesinė pagalba, diskriminacijos netoleravimas, konfidencialumas, pasitikėjimas bendradarbiais, sąžininga veikla, atidumas ir tikslumas darbe (Kalenda, 2009).

Etikos mokslo objektas nuo civilizacijos pradžios iki dabar kito ne kartą. Iš pradžių filosofai nagrinėjo žmogaus išorinį elgesį, jo atitiktį įstatymams, vėliau imta kelti universalesnes idėjas, pradedama domėtis ir vidiniu, dvasiniu žmogaus pasauliu (Palidauskaitė, 2007). XVIII a. filosofai, suvokę, kad reikia realiai motyvuoti žmogaus dorovinį elgesį ir kurti veiksmingus privalomybės stimulus, sukūrė pareigybių etiką (Vasiljevienė, 2003). Taip sociologinės teorijos pradeda analizuoti visuomenę ir jos elementus kaip sistemą, gilinasi į žmonių elgesį, tarpusavio santykius. Šias teorijas galima vadinti deskriptyvine etika. Šis etikos tipas istoriškai susiformavo ir dabar funkcionuoja Vakaruose bei skverbiasi ir į mūsų socialinį gyvenimą.

Struktūrinio funkcionalizmo analizė, vyravusi iki XX a. 6-tojo dešimtmečio, nors ir susilaukė kritikos, vis dėl to šios teorijos sukaupta empirine ir analitine medžiaga remiasi dalykinė etika. Tai iškėlė požiūrį, kad ne tik individas turi savireflektuoti, bet ir struktūra, pavyzdžiui, organizacija ar profesija. Kaip teigia N. Vasiljevienė (2003) „šiuolaikinė dalykinė etika - tai profesijų, įvairių veiklos barų savireguliacijos proceso išraiška“ (p. 153). Taigi, šiuolaikinėje etikoje moralės objektai patys save reguliuoja, o ne yra reguliuojami. Jie atsižvelgia į tai, ko visuomenė tikisi iš tam tikros organizacijos ar profesijos, susikuria jiems patiems reikalingas normas ir veikia pagal jas. Kiekvienas narys jaučiasi asmeniškai atsakingas ir įsipareigojęs struktūros taisyklėms (kodeksams) ir pats prisiima savo profesinę pareigą. Lietuvoje šiuolaikinės etikos principai dar lėtai skinasi sau kelią, įvairiose struktūrose vis dar vyrauja principas „varnas varnui...“, „Lietuva švogerių kraštas“ ir pan. Tuo tarpu, Vakarų šalyse, tokie elgesio kodeksai verslo praktikoje funkcionuoja.

Organizacijų etika labiau imta domėtis JAV po Antrojo pasaulinio karo. Pradžioje ši sritis aptarinėta daugiau teologiniu požiūriu ir tik vėliau, apie XX a. 7-tąjį dešimtmetį, verslo etiką imta rimčiau moksliškai studijuoti. Etikos tyrimus atliko įvairių sričių žinovai: verslo profesoriai, filosofai, teologai bei verslo atstovai (Pruskus, 2003). Atlikti įvairūs tyrinėjimai padėjo labiau atskleisti etines problemas ir būdus jas spręsti; taip buvo suformuoti pirmieji A. Kohlberg'o, L. Treviño sprendimų priėmimo versle modeliai. Reikia pažymėti, kad pirmaisiais verslo etikos atsiradimo metais daugelis manė, kad verslo etika – tai tik nauja užgaida ir susidomėjimas šia sritimi greitai praeis. Bėgo dešimtmečiai, o susidomėjimas verslo etika nedingo, atvirkščiai, jos teorijos išplito ne tik JAV, bet ir už jos ribų (Treviño ir Nelson, 2007).

Lietuvoje moksliniai etikos tyrimai pradėti daug vėliau, tam įtakos turėjo ilgus dešimtmečius lydėjusi sovietinė santvarka (Kalenda, 2009). Atgavus Lietuvos nepriklausomybę ir perėjus prie laisvosios rinkos ekonominių santykių, šalyje pradėta domėtis verslo etika, o jos įrankius taikyti organizacijos valdymo procese (Pruskus, 2003; Vasiljevienė, 2003, 2006; Vyšniauskienė ir Kundrotas, 1999). Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą organizacijų etikos vystymasis dar labiau paspartėjo. Vis dėlto, tenka pripažinti, kad dalykinė etika sunkiai skinasi kelią Lietuvoje: organizacijose dar dažnai etikos problemoms neskiriamas reikiamas dėmesys, iškylančios problemos tiesiog ignoruojamos, o jeigu sprendžiamos, tai daroma tik formaliai arba paviršutiniškai, dažnai etines problemas dar įprasta palikti spręsti pačiam darbuotojui. Etikos mokslo tyrimai Lietuvoje plėtojami gan vangiai, todėl visuomenėje juntama informacijos, teorinių ir praktinių žinių apie etiką stoka. Be to, etikos būtinumo ir naudos suvokimą stabdo išlikusi senojo laikotarpio mąstysena, giliai įsitvirtinę stereotipai. Etika diegiama tik tokiose organizacijose, kurios yra valdomos moderniais valdymo metodais, kuriose skatinamos ir plėtojamos inovacinės idėjos, o tai dažniausiai būdinga didesnėms kompanijoms ar tarptautinėms organizacijoms (Vasiljevienė, 2006, p. 28-29). Visgi, vilties suteikia 2012 m. Eurobarometro (Visionary Analytics, 2015) atliktos „Socialiai atsakingo verslo įtakos visuomenei" apklausos rezultatai, kurie atskleidė Lietuvos pažangą šioje srityje, o apklausos metu net 50 % apklausos respondentų teigė, kad dabar įmonės socialiai atsakingai veiklai teikia daug didesnį dėmesį nei prieš 10 metų. Šis faktas parodo, kad nors ir pamažu, bet žingsnis po žingsnio, kartu su nauja karta, naujomis darbo tarptautinėse kompanijose ir gyvenimo Vakarų šalyse patirtimis, teigiamai keičiasi Lietuvos visuomenės požiūris į etišką organizacijų valdymą.

Tuo tarpu, kai verslo organizacijų etiką tyrinėjo keletas Lietuvos mokslininkų, viešasis sektorius tyrinėtas kiek mažiau. Valstybės tarnautojų etika analizuota jau dešimtmetį, o darbai apie akademinių organizacijų etikos vadybą, švietimo sistemos vertybes, socialinę atsakomybę, aukštųjų mokyklų etikos kodeksus ir jų vaidmenį pasirodė tik pastaraisiais metais.

1.2. Socialiai atsakinga ir etiška organizacija

Organizacijų etika glaudžiai susijusi su įvairiomis mokslo šakomis (žr. 1 paveikslą), ji neatsiejama nuo moralės teorijos, psichologijos, ekonomikos ir vadybos (Pruskus, 2003). L. Treviño ir K. Nelson (2007) teigia, kad etika yra labai glaudžiai susieta su teise, daugeliu atveju, tai kas yra legalu ir kas yra etiška, sutampa. Vykstant organizacijų valdymo sampratos kaitai, plėtėsi valdymo metodai ir etika tapo pilnaverte organizacijų vadybos dalimi.



1 pav. Organizacijos etikos ryšys su kitomis mokslo šakomis

Sudaryta autorės pagal: Kučinskas, 2007; Pruskus, 2003; Treviño ir Nelson, 2007; Vasiljevienė, 2003.

Dabartinis organizacijų valdymas svarbiausiais uždaviniais iškelia strateginį valdymą, misijos ir filosofijos kūrimą bei realizavimą, vertybinių ir kultūrinių gairių derinimą, procesų projektavimą, aprašymą ir jų valdymą (Kvedaravičius, 2008). Jau niekam nekyla abejonių, kad etika yra betarpiškai susijusi su vadyba ir galima teigti, kad ji yra vienas iš jos pagrindinių instrumentų. Vadybos mokslo atstovai bei įmonių vadovai kalba apie organizacijų socialinę atsakomybę visuomenei, skiria dėmesį organizacijos veiklai ir nagrinėja kaip jos veikla paliečia visuomenę. Etiką jie apibūdina kaip priimtų sprendimų poveikio analizę, įskaitant individų teisių ir pareigų, etikos taisyklių, analizę, kurią jie taiko priimdami savo sprendimus (Stoner et al., 2005). Organizacijų etika – specializuotas mokslas apie moralinį teisingumą ir neteisingumą, kuris pagrindinį dėmesį skiria etikos standartų taikymui verslo institucijose, viešojo sektoriaus organizacijose. Organizacijų etika ne tik analizuoja moralines normas ir vertybes, bet bando šios analizės išvadas pritaikyti institucijų veikloje (Velasquez, 2006).

Vadybos svarbiausias uždavinys yra įgalinti žmones kartu siekti rezultatų. Šis siekis turi būti paremtas bendraisiais tikslais bei bendromis vertybėmis. Vadyba užsiima veiksmais ir jų praktiniu pritaikymu, analizuoja jų rezultatus, žmonėmis, jų vertybėmis bei tobulėjimu. Vadovai naudojasi ir kitomis humanitarinių bei socialinių mokslų žiniomis: psichologijos, filosofijos, ekonomikos, istorijos, etikos. Taip pat vadovai integruoja tiksliųjų mokslų žinias. Vienas iš esminių vadybos principų, kuriuo ji turi remtis, yra tai, kad kiekviena organizacija turi būti atsidavusi bendriems tikslams ir turėti bendras vertybes. Be tokio įsipareigojimo organizacija neegzistuos, bus tik minia. Be to, organizacija turi suprasti, kad produkcijos kiekis ir pelnas nėra svarbiausi jos veiklos efektyvumo rodikliai (Druker, 2009). Svarbiausi veiksniai organizacijos efektyvumui ir jos gyvavimui yra padėtis rinkoje, produktyvumas, inovacijos, darbuotojų mokymas, kokybė, finansiniai rezultatai. Organizacijos rezultatas - patenkintas klientas. Organizacija, veikianti pagal tokius principus, bus sėkminga.

Organizacijų vadybos tyrinėtojai akcentuoja organizacinės kultūros svarbą. Teigiama, kad kultūra daro teigiamą įtaką įvairiems organizacijos veiklos procesams, užtikrina organizacijos ilgalaikį konkurencingumą, teigiamai veikia darbuotojų elgesį, gerina veiklos rezultatus (Raišienė, 2014). Organizacijos kultūros tvarumą nulemia etikos klimatas organizacijoje bei jos narių elgsena. Stipri organizacinė kultūra, kuri laikosi aukštų etikos standartų darys didesnį poveikį negu silpna, ji gali tapti reikšminga jėga ir daryti stiprią pozityvią įtaką organizacijos narių elgesiui. Novatoriškui vadovui privalu sukurti etiškai sveiką klimatą, kad organizacijos nariai galėtų produktyviai dirbti ir kuo mažiau susidurtų su dviprasmybėmis etiško ir neetiško elgesio požiūriu (Robbins ir Coulter, 2006).

Kokybės vadybos tyrinėtojai teigia, kad tik ta organizacija, kuri turi suformavusi vertybių skalę ir etikos normas, gali drąsiai garantuoti už savo paslaugų kokybę (Kaziliūnas, 2006). Vertybės, normos ir prioritetai formuojasi ne per vieną dieną ar metus. Tam, kad jie įsitvirtintų, reikia daug laiko ir tik tada, kai juos aiškiai suvokia ir jais vadovaujasi visi organizacijos nariai, jie tampa organizacijos kultūra. Paslaugų kokybei didelę įtaką daro ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Ši įtaka susideda iš kelių etapų (Kaziliūnas, 2006, p. 132-138):

- *Esminių vertybių ir pageidaujamų elgesio normų formavimas ir diegimas,* kuris turi būti aiškiai suformuluotas ir pateiktas darbuotojams.
- *Motyvavimo sistemos, galimybės laikytis elgesio normų ir siekti esminių vertybių sudarymas.* Darbuotojams sudarius galimybę tobulėti ir prisidėti prie organizacijos kultūrinės aplinkos formavimo, sudaromos sąlygos jiems jaustis visaverčiais organizacijos nariais. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas formuoja organizacinę kultūrą, kuri pasireiškia bendraujant su klientais, todėl organizacijoje turi dirbti motyvuoti darbuotojai, norintys kelti savo

kvalifikaciją. Tik skiriant didžiausią dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymui, organizacija gali įgyti konkurencinį pranašumą kitų, panašios srities organizacijų atžvilgiu.

- *Dalyvavimas kuriant ir įgyvendinant paslaugų teikimo strategiją.* Strateginių tikslų įvykdymas tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo, todėl darbuotojų dalyvavimas kuriant, planuojant ir vykdant strategiją yra būtinas.
- *Konkurencinio pranašumo įgijimas remiantis organizacine kultūra.* Organizacijos sėkmei didelę įtaką daro „minkšti" veiksniai kaip kultūra, etikos normos, valdymo stilius, kurie garantuoja ilgalaikę sėkmę. Nuolatinis, naujoviškas žmogiškųjų santykių valdymas ir jo kultūros formavimas atneša organizacijai pranašumą, stiprinantį organizacijos padėtį rinkoje.

M. G. Velasquez (2006) pateikia dar kelis argumentus, kodėl organizacijos turi būti etiškos:

- *Etika yra taikoma visose žmonių veiklose*. Žmogaus kasdieninė veikla ir atliekamos pareigos yra labai įvairios: vienu atveju gali būti tėvu, o kitu – mokytoju; vienoje situacijoje tu - pirkėjas, o kitoje – pardavėjas. Veiklos yra įvairios ir skirtingos, bet nei viena veikla neturi tokio skirtumo, kuris reikštų, kad vienoje situacijoje reikia elgtis etiškai, o kitoje ne.
- *Verslas negali išlikti be etikos*. Organizacijos veikla pasmerkta žlugti, jei vadovai, darbuotojai ir vartotojai manys, jog yra normalu sukčiauti ir nesąžiningai veikti. Organizacijai vykdyti veiklą reikalinga stabili visuomenė, kuri laikosi nors minimalių etikos standartų.
- *Etika suderinta su pelno siekimu.* Tai, kad etiką galima suderinti su pelno siekimu, rodo ilgai ir sėkmingai gyvuojančių kompanijų pavyzdžiai: Intel, Microsoft, Levi Strauss (The world's most ethical companies, 2015). Nustatyti, ar etiškos organizacijos yra pelningesnės už neetiškas, yra sudėtinga. Nepaisant to, buvo atlikta keletas tyrimų, kurie nagrinėjo ar pelningumas yra susijęs su etišku elgesiu. Kai kurie tyrimai nustatė teigiamą sąryšį tarp socialiai atsakingos veiklos ir pelningumo (McGuire, Sundgren ir Schneewels, 1988), kiti nerado tokio ryšio (Aupperle, Carroll ir Hatfield, 1985). Vis dėlto nei vienas tyrimas nerado neigiamos sąsajos, kuri nurodytų, kad etika stabdo pelno siekimą. Taip pat buvo stebėta, kaip socialiai atsakingoms kompanijoms sekasi vertybinių popierių biržose, ir buvo padaryta išvada, kad etiškos įmonės garantuoja didesnę investicijų grąžą negu kitos įmonės (Wallis ir Klein, 2015). Taigi, visi šie tyrimai iškelia prielaidą, kad etika nemažina pelningumo, o prisideda prie jo siekimo.
- *Kalinio dilemos argumentas*. Kalinio dilema yra tokia situacija, kai dvi pusės gali pasirinkti tarp dviejų galimybių: bendradarbiauti su kita puse arba ne. Jei abi pusės bendradarbiauja, jos abi šiek tiek nukentės, bet ir abi pasieks tam tikrą naudą, jei ne - viena gaus naudą, o kita

ženkliai nukentės. Taigi, jei žmogui bus suteikta galimybė pasirinkti veikti pagal tam tikras vertybines nuostatas ar ne, ir jei jis turės didesnę naudą veikti nesivadovaujant etikos principais, savanaudiškos paskatos laimės ir bus pasirinktas neetiškas, bet naudingas sprendimas.

- *Vartotojams ir darbuotojams rūpi etika*. Šios dvi grupės lemia organizacijos veiklos sėkmę. Darni organizacijos kultūra, etiškas klimatas, aiškiai įvardintos vertybės įkvepia ir motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviau, siekti profesionalumo, teikti aukštesnės kokybės paslaugas, skatina lojalumą. Ir atvirkščiai, organizacijos, kurios veikia neetiškai, kurių veikla daro žalą visuomenei, atstums savo vartotojus.

Globalizacija, technologijų plėtra, didėjanti konkurencija, ekonominiai ir socialiniai visuomenės pokyčiai paskatino etiškų, skaidrių organizacijų valdymo priemonių vystymąsi ūkio ir prekybos sektoriuje, kultūros, švietimo, socialinės ir sveikatos apsaugos sistemose (Guogis ir Gudelis, 2003). Organizacijos etiškumo lygį visuomenė vertina pagal jos socialiai atsakingą veiklą, todėl kuriant organizacijų strategiją dėmesys kreipiamas ne tik į jos ekonominę, techninę sistemą, bet vis daugiau dėmesio ir investicijų skiriama socialinėms etinėms vertybėms. Šiuolaikinės vadybos teorijose daug diskutuojama apie įmonių socialinę atsakomybę, asmenybės vaidmenį organizacijoje, akcentuojama darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo, pasitikėjimo reikšmė bei jų įsipareigojimai visuomenei. Socialinės atsakomybės strategija virsta organizacijos konkurenciniu pranašumu, kurį formuoti padeda šiuolaikinės etikos instrumentai (Vasiljevas ir Pučėtaitė, 2005). Organizacijų socialinė atsakomybė yra plati sąvoka, ji apima visą paslaugos ar produkto kūrimo procesą kartu su juo susijusius etinius, socialinius, aplinkosaugos bei finansinius aspektus (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010). Visiems žinoma, kad organizacijų veikla grindžiama pelno siekimu, veiklos plėtra, įsitvirtinimu rinkoje, konkurencinio pranašumo įgijimu. Bet reikia nepamiršti, kad be ekonominių vertinimų labai svarbus yra moralinis aspektas, kuris yra būtinas, norint sėkmingai plėtoti savo veiklą. Organizacija yra tarsi visuomenės atspindys, nurodantis jos siekius, vertybes ir tradicijas. Socialinė atsakomybė verčia organizacijas būti atsakingomis už savo veiksmus, kurie paveikia žmones, jų bendruomenes bei aplinką. „Socialinės atsakomybės“ sąvoka yra suprantama kaip moralinė (etinė) atsakomybė, t. y. paklusnumas visuotinai pripažintoms moralės nuostatoms (Pruskus, 2003). Tai moralinės organizacijos narių atsakomybės rezultatas, etiškų ir neetiškų sprendimų priėmimo, sprendžiant problemas, pasekmė. Įmonių socialinė atsakomybė didina įmonių vertę, padeda pritraukti investicijų, išlaikyti gerus darbuotojus (Česynienė et al., 2011).

Organizacijų valdymo etiniai aspektai, socialinė atsakomybė aktuali ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms. Viešasis sektorius nuo XX a. pradžios pradėjo taikyti verslo vadybos

metodus, pritaikytus verslo įmonėse (Guogis ir Gudelis, 2009). Šiuo metu viešojo sektoriaus valdyme akcentuojamas valdymo procesas, paremtas etiniais aspektais, veiklos skaidrumu, moralinėmis vertybėmis, atsakomybėmis, korupcijos netoleravimu. Skaidrumo sąvoka tampa ypač svarbi viešosioms įstaigoms bendradarbiaujant su privačiomis organizacijoms, kai iškyla daug pagundų pasireikšti oportunizmo ar nepotizmo apraiškoms. Ypač tai aktualu aukštojo mokslo institucijoms, kurios yra įvardijamos inovacijų, naujų idėjų ir vertybinių nuostatų kūrimo ir skatinimo iniciatorėmis (Serafinas ir Ruzevičius, 2009). Kadangi modernioji ekonomika diktuoja vertybių įtraukimą į vadybos ir socialinės atsakomybės sferas, todėl ir universitetai, ir kolegijos turi formuoti etiškos vadybos, socialinės atsakomybės strategijas.

Organizacijų socialinės atsakomybės teorijos tiriamos jau kelis dešimtmečius. XX a. 8-tame dešimtmetyje A. B. Carroll (1979) išskyrė 4 atsakomybes, kurios nurodo verslo prievoles visuomenei: ekonominę, teisinę, etinę ir savanorišką atsakomybes (žr. 2 paveikslą). Iš visų keturių prievolių etinė atsakomybė yra sunkiausiai apibūdinama ir sudėtingiausiai derinama su verslu. Visgi, metams bėgant, ši atsakomybė buvo aiškiai apibrėžta, nors diskusijos kas yra etiška ir kas ne, tebevyksta. Organizacijos etinės pareigos apibrėžiamos taip (Carroll, 1991):

- Valdyti organizacijas atsižvelgiant į visuomenės etines normas ir vertybinius lūkesčius;
- Pripažinti ir gerbti naujas ar pakitusias visuomenės etines nuostatas;
- Apsaugoti etikos normas ir siekti, kad jos nebūtų pamintos vardan organizacijos tikslų;
- Apibrėžti „geros įmonės pilietės“ veiklą, kaip pateisinančią moralinius ir etinius lūkesčius;
- Pripažinti, kad organizacijų integralumas ir etiška elgsena yra aukščiau įprasto įstatympaklusnumo.

Taigi, etinė atsakomybė įtraukia atsakomybes, kurių tikisi visuomenė, įkūnija standartus, normas ir lūkesčius, kurie atspindi visuotinį interesą.



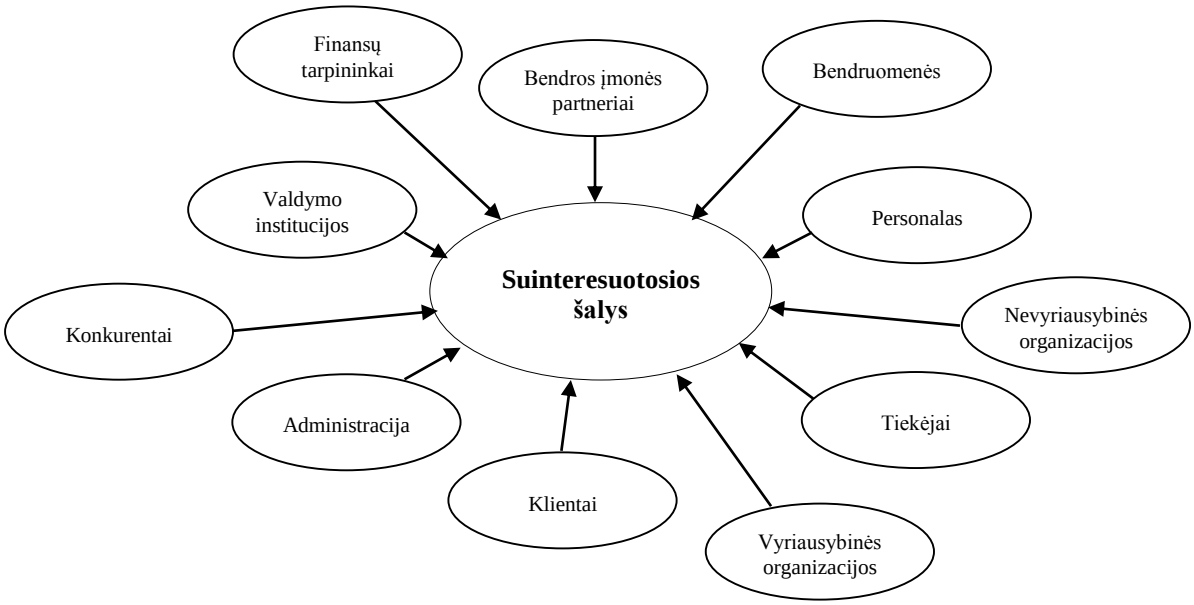
2 pav. Organizacijos socialinė atsakomybė

Šaltinis: Carroll, A. B. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Sudaryta autorės

Dabartinės visuomenės vartotojai yra kur kas įtakingesni organizacijoms. Modernios informacinės technologijos suteikia jiems didesnę paslaugų ar prekių palyginimo bei pasirinkimo galimybę, leidžia rinktis paslaugų teikėjus, pardavėjus ar pirkimo būdus. Pastebėta, kad, diegiant socialinės atsakomybės principus, visuomenės lojalumas įmonei ir jos produkcijai gerokai išauga (Daft, 2007). Viešai deklaruojama informacija apie organizacijos socialinę atsakomybę padeda suformuluoti visuomenės, valdžios institucijų, įvairių įtakos grupių bei darbuotojų pasitikėjimą. Deramai organizuotos socialinės atsakomybės programos gerina įmonės įvaizdį ir padidina reputaciją, padeda pritraukti ir išsaugoti klientus, o tai galiausiai nulemia sėkmingą organizacijos gyvavimą (Navickas ir Kontautienė, 2011).

Socialiai atsakingos organizacijos pareiga veikti patenkinant tiek savo, tiek ir suinteresuotųjų šalių interesus. Suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholders*) – tai asmenys, grupės, kitos organizacijos, kurios veikia organizacijos elgseną ir daro įtaką jos veiklai (Schermerhorn, 2008). Suinteresuotosios šalys skirstomos į pirminius ir antrinius suinteresuotuosius (Pruskus, 2003, p. 228). Pirminiai (pagrindiniai) – tai savininkai, darbuotojai, klientai, ir tiekėjai; antriniai – masinės informavimo priemonės, vartotojai, lobistai, teismai, konkurentai, visuomenė. Kiekvienos organizacijos suinteresuotųjų šalių tinklas gali būti skirtingas, tai priklauso nuo įmonės teisinės formos, veiklos sektoriaus ar sferos, įmonės dydžio, užimamos rinkos dalies. Aukštojo mokslo institucijų kontekste, mokslo ir studijų institucijų suinteresuotąsias šalis detaliai suklasifikavo J. Burrows (1999) (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Aukštojo mokslo institucijų aplinkos suinteresuotosios šalys
Šaltinis: Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary education*, 70(4), 5-10.
Sudaryta autorės

Suinteresuotosios šalys, vartotojai, ne pelno organizacijos ir valstybės valdžios institucijos turi lemiamos įtakos nukreipiant organizacijas link socialinės atsakomybės. Šiandienos informacijos amžiuje organizacijų veikla yra vis daugiau stebima ir matoma. Neatsakingus veiksmus yra sunku ilgam paslėpti, nesvarbu kur jie beįvyktų. Neetiška, neatsakinga veikla sulaukia žiniasklaidos dėmesio ir yra paviešinama televizijoje, spaudoje. Be to, įvairių aktyvistų bei lobistų organizacijos aktyviai agituoja ir daro spaudimą organizacijoms laikytis veiklos, grindžiamos pradedant nuo žmogaus teisių gerbimo iki aplinkos apsaugos (Schermerhorn, 2008; Stohls ir Popova, 2009). Organizacijos negali atsisakyti veiksmų skaidrumo, nes to reikalauja jų suinteresuotosios šalys, kurie įgauna vis didesnių galių. Pavyzdžiui, klientai gali daryti įtaką įmonės sėkmei pasirinkdami arba atsisakydami jos paslaugų ar produktų, darbuotojai nesutikdami dirbti toje organizacijoje, o tiekėjai nesuteikdami palankių sąlygų arba atsisakydami tiekti žaliavas socialiai neatsakingoms organizacijoms.

Sėkmingos tarptautinės kompanijos prisiima vis daugiau atsakomybės ir savo etikos kodeksuose įtraukia būtinybę laiku pranešti visuomenei apie realią padėtį įmonėje, galimai žalingą gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų poveikį aplinkai, žmonių sveikatai (Vasiljevas ir Pučėtaitė, 2005). Tam, kad pelnytų „geros įmonės pilietės“ vardą, formuodama savo veiklos politiką, etikos programas, organizacija privalo atsižvelgti į savo suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir interesus (Pučėtaitė, 2009). Tai pasiekti galima dalyvavimo valdyme principu. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, galimybė išsakyti savo interesus, leidžia jiems pasijusti organizacijos dalimi. Išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimas į organizacijos valdymą, parodo, kad organizacija yra atvira ir skaidri, sutinka būti stebima, kritikuojama ir įsipareigoja pašalinti suinteresuotųjų šalių lūkesčių trukdžius. Vis dažniau organizacijos supranta, kad socialinė atsakomybė ne tik teikia naudą visuomenei, bet ji gali atnešti naudą ir pačiai organizacijai užtikrindama jai vietą toje visuomenėje, pagerinti reputaciją. Etiška, socialiai atsakinga veikla didina pelningumą, stiprinant organizacijos pozicijas tarp suinteresuotųjų šalių, jų tarpe darbuotojų ir klientų (Hartman ir DesJardins, 2011). Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai su kuriais gerai elgiamasi, yra lojalūs organizacijai, efektyviau ir produktyviau atlieka savo funkcijas.

Šiuolaikinėje vadyboje naudojamas valdymas pagal uždavinius, kuris remiasi žmonių veiksnių, elgesio ir motyvacijos koncepcija. Šios valdymo filosofijos nuopelnas yra tas, kad jis suteikia galimybę valdymą, paremtą dominavimu, pakeisti valdymu, kuris remiasi savikontrole (Druker, 2009). Yra susidaręs požiūris, kad elgesio valdymas yra manipuliacija žmonėmis, tačiau organizacijos naudodamos šiuolaikinės etikos modelius, lengvai naikina šią neigiamą sąvoką. Pasitelkus etiką sukuriama reikiamą požiūrį skatinanti aplinka, kurioje individas tinkamai ugdomas ir iš jos pasisemia teigiamų nuostatų savo veiklai. Taip etikos mokslas pereina prie vadybos, nes apie

vertybes jau ne tik postringaujama, bet jos yra realiai diegiamos. Profesijos ar institucijų subjektai patys iškelia taisykles, elgesio kodeksus ir savireguliuojasi pagal jas. Vadinasi, vadovas iš aukščiau jiems nenurodinėja (tai jau tampa kodekso funkcija), išnyksta autoritarinis modelis ir įsivyrauja horizontalių santykių modelis (žr. 1 priedą). Šis modelis didina žmogiškuosius išteklius ir taip kuria pridedamąją vertę, t. y. jis ne tik „etiškas“, bet ir „ekonomiškas“. Motyvuojant individą elgtis socialiai atsakingai, savaime susiformuoja savireguliacija. Taip manipuliavimą pakeičia naujas valdymo būdas – motyvavimas (Vasiljevienė, 2006). Savikontrolė suteikia stipresnę motyvaciją, skatina siekti kuo geresnių rezultatų, o ne tenkinti minimalius reikalavimus. Bet tam, kad valdymas, remiantis savikontrole, taptų realybe, reikia naujų priemonių, didelės tradicinės mąstysenos permainų (Druker, 2009). Visapusiškai integruota verslo etika yra viena iš reikalingų priemonių.

Organizacijoje diegiant etiką eliminuojamas netinkamas elgesys visos sistemos lygmeniu. Norint transformuoti organizacines sistemas efektyvesnei veiklai, reikia imtis pastangų keisti tokį elgesį, kuris kenkia tiek pačiai organizacijai, tiek ir visuomenei. Užkirsti kelią netinkamai elgsenai galima išsiaiškinus kokie nusižengimai yra, ir kas juos skatina. Organizacijose dažniausiai pasitaikantys netinkamo elgesio atvejai: apgaulė (pvz., melavimas, sukčiavimas, siekiant asmeninės naudos), privatumo pažeidimas (pvz., asmeninės informacijos prieinamumas, pokalbių įrašymas, slaptas stebėjimas), antisocialinis elgesys (pvz., nemandagumas, žeminantis elgesys, seksualinis priekabiavimas, diskriminacija (lyties, rasės, amžiaus)), interesų konfliktai, korupcija (Bell, McLaughlin ir Sequeira, 2014; Johnson, 2007; Palidauskaitė, 2010; Vasiljevienė, 2006). Reikia pažymėti, kad skirtingų sektorių, veiklos sferų ar net skirtingo dydžio organizacijos gali susidurti su skirtingomis, ir tik konkrečiai joms būdingomis etikos problemomis (pvz., aukštojo mokslo institucijoms aktualūs etikos pažeidimai – plagijavimas, akademinis nesąžiningumas). Netinkamą elgesį organizacija gali sumažinti pateikdama etiškumą, kaip pagrindinę vertybę, aiškiai įvardinant pageidaujamą ir nepageidaujamą elgesį etikos kodeksuose, motyvuojant darbuotojus, įvertinant tinkamą elgesį, o pažeidėjams skiriant nuobaudas (Kaptein, 2015; Ulrich, 2010). Pasitelkus etikos priemones organizacijoje kuriama tokia aplinka, kuri sudaro sąlygas pasiekti veiklos funkcionalumą ir efektyvumą.

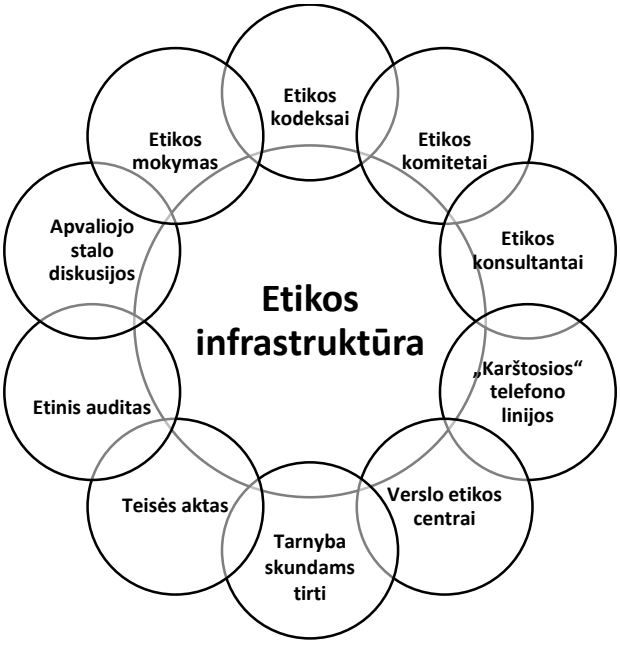
Apibendrinimas. Vadyba, organizacinė kultūra, įmonės socialinė atsakomybė – tai sritys, turinčios daug bendrų sąsajų su verslo etika: jos visos remiasi vertybinėmis nuostatomis, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, ugdo darbuotojų lojalumą organizacijai, gerina įmonės įvaizdį, didina konkurencingumą. Etika, kaip šiuolaikinės, socialiai atsakingos organizacijos veiklos valdymo priemonė, leidžia darbuotojams organizacijoje jaustis geriau ir saugiau, klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims jis suteikia pasitikėjimą organizacija. Vadybos, verslo etikos ir įmonių socialinės atsakomybės literatūra teigia, kad etika taps vis svarbesnė ir plačiau paplis. Naujų

technologijų ir įvairių medijos formų išplitimas, įgalino visuomenę iš arčiau stebėti organizacijų elgseną, o tai verčia veikti atsakingai. Šiuo metu nepakanka siekti geriausio rezultato bet kokiomis priemonėmis, reikiamas tikslas turi būti pasiektas tinkamu ir etišku elgesiu.

2. ETIKOS INFRASTRUKTŪRA ORGANIZACIJOJE IR JOS VALDYMAS

2.1. Etikos infrastruktūra organizacijoje

Etikos infrastruktūra – tai įvairių priemonių ir sistemų visuma, skatinanti profesionalumą, aukštus elgesio standartus ir stabdanti netinkamą elgseną (OECD, 2000). Etikos infrastruktūros modelis organizacijoje formuojamas analizuojant esamą situaciją, atsižvelgiant į iškeltus tikslus, planuojant ir organizuojant veiklą (Palidauskaitė, 2010). Etikos infrastruktūra gali būti įvairi, vienos organizacijos gali turėti mažiau, kitos - daugiau jos elementų. Bene daugiausiai galimų elementų įvardija N. Vasiljevienė (2003), kuri *etikos kodeksą* išskiria pagrindine etikos institucionalizacijos priemone, o visų kitų elementų vaidmenį įvardija kaip aptarnaujantį kodeksą.



4 pav. Etikos infrastruktūra

Šaltinis: Vasiljevienė, N. (2003). *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*: *monografija.* Vilnius: Ciklonas.

Sudaryta autorės

Visi etikos infrastruktūros elementai (žr. 4 paveikslą) sudaro sistemą, kurios pagalba tikslingai ir sąmoningai reguliuojama organizacijos (profesijos) veikla. Etikos komponentai funkcionuoja kaip vadybos įrankiai, o verslo etika tokiu būdu tampa vadybos dalimi. Etikos diegimas organizacijoje turi apimti visus vadybos procesus, pvz., etikos strategijos kūrimas ir realizavimas, nuostatų formavimas ir koordinavimas, motyvavimas, vertinimas (Vasiljevienė, 2003). Etikos

vadybos priemonės dažniausiai taikomos vidutinėse ir didesnėse organizacijose, kuriose dėl didesnio darbuotojų skaičiaus, sudėtinga valdyti žmogiškųjų išteklių vertybes (Pučėtaitė, 2015).

Etikos komitetai daugiau sutinkami viešojo sektoriaus organizacijose, kurį dažniausiai sudaro 3-9 nepriekaištingos reputacijos, kompetentingi, išmanantys teisės aktus ir įstatymus nariai (Palidauskaitė, 2011). Tenka pastebėti, kad Lietuvoje etikos komitetų veikla dažnai būna gana formali, jiems stinga veiklos kokybės, atsakingiems etikos tarnautojams už atliekamą darbą dažniausiai atlygis nemokamas, todėl jiems stinga motyvacijos kokybiškai atlikti savo pareigas (Pučėtaitė, 2015).

Organizacijos narių dialogą etikos tema inicijuoja *etikos mokymai*, jų pagalba formuojama pasitikėjimo atmosfera (Collins, 2012). Mokymai formuoja darbuotojų gebėjimą etikos vertybes pritaikyti praktikoje, padeda ugdyti atsakomybę, formuoja jautrumą etinėms problemoms, dažnina etiškus sprendimus, skatina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą organizacijoje (Pučėtaitė, 2015).

Apvaliojo stalo diskusijos – tai galimybė vykdyti dialogą etikos tema, pasidalinti savo patirtimis, iškelti rūpimus klausimus, spręsti etines problemas (Johnson, 2007). Diskusijos suvienija kolektyvą, skatina bendradarbiavimą, padeda priimti teisingus sprendimus.

Etinis auditas organizacijai reikalingas, siekiant identifikuoti vertybes ir nustatyti etikos instrumentus, reikalingus šioms vertybėms valdyti (Vasiljevienė, 2006). Socialinis auditas – tai vieša organizacijų atsakomybė, jų socialinės veiklos įvertinimas, suinteresuotųjų šalių įtraukimas į valdymą (Dagilienė, 2014, p. 193). Socialinis auditas turi grįžtamąjį ryšį. Socialinio audito ataskaita pateikiama viešai, organizacijos suinteresuotosios šalys gali įvertinti organizacijos veiklos poveikį visuomenei ir aplinkai, pateikti savo pastebėjimus. Etinis auditas leidžia pačiai organizacijai įvertinti, ar jos vykdoma etikos politika yra efektyvi.

Etikos konsultantas (tarnautojas, skyrius) yra paskirtas koordinuoti ir tobulinti etikos vadybos procesus, konsultuoti vadovus ir darbuotojus etikos klausimais, rengti etikos mokymus, nagrinėti skundus, susijusius su organizacijos etika (Pučėtaitė, 2015).

„Karštoji" telefono linija ar elektroninio pašto dėžutė, funkcijos, suteikia galimybę anonimiškai pranešti apie etines problemas (Pučėtaitė, 2015; Vasiljevienė, 2006). Etikos problemų demaskavimas, dar vadinamas „*švilpuko pūtimu*", yra reiškinys, kai organizacijos narys savo noru atskleidžia apie neetišką kitų darbuotojų elgesį (pvz., piktnaudžiavimas padėtimi, korupcija, amoralus elgesys) ar apie kenksmingą organizacijos veiklą (pvz., pavojingi sveikatai ar aplinkai produktai, aplinkos tarša) (Lewicka-Strzałecka, 2001). Demaskavimas gali būti vidinis, kai informacija neperžengia organizacijos ribų ir išorinis, kai ši problema paviešinama visuomenei. Pranešimų priemonė turėtų būti taikoma, kai kiti etikos programos instrumentai yra neveiksmingi (Tauginienė, 2013). Lietuvoje „švilpuko pūtimo" reiškinys ilgai nerado sau vietos organizacijos valdyme, nes čia

buvo gajūs nuo seno įsitvirtinę neigiami stereotipai apie skundikus (Vasiljevienė, 2006). Visgi, per pastaruosius 10 metų, situacija keitėsi, ir kai kurios organizacijos sudaro sąlygas etikos pažeidimų demaskavimui. Pvz., Lietuvoje 2011 m. atlikto „Karštųjų linijų" tyrimo rezultatai parodė, kad iš 217 nagrinėtų viešojo sektoriaus institucijų, 59 turi saugius pranešimų apie pažeidimus priėmimo kanalus (pvz., telefono linijos, specialios elektroninio pašto dėžutės, specialios pranešimams apie pažeidimus priimti skirtos elektroninės formos, nuorodos į Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos tinklalapį) (TILS, 2011).

Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos pobūdį, aplinkos veiksnius, turi pasirinkti tokius etikos infrastruktūros elementus, kurie yra jai tinkami ir kuriuos organizacija gebės visapusiškai įgyvendinti ir vykdyti. Visgi dažnai organizacijos diegia paviršutiniškai etikos priemones, kurios yra nesusietos su bendra organizacijos politika ir strategija, skiria per mažai dėmesio etinių problemų diskusijoms. Prasti įmonių darbo rezultatai, tik įrodo, kad toks nesusietas su etika požiūris yra neveiksmingas, todėl siekiama kitokio žvilgsnio, kuris akcentuoja kiekvieno organizacijos gyvavimo veiksnio moralinę svarbą ir yra nukreiptas į ženkliai pagerintą etišką veiklą. Tai vadinama transformuota (pertvarkyta) etika, kai nuo kalbų pereinama prie moralinių vertybių taikymo visoje organizacijos veikloje (Johnson, 2007; Vasiljevienė, 2006). Tai etikos iškėlimas į svarbiausią poziciją, kuris ženkliai keičia tiek individų mąstymą, požiūrį, komunikaciją, sprendimus, tarpasmeninius santykius, grupių bendradarbiavimą, tiek ir pačios organizacijos politiką ir tikslus.

2.2. Etikos infrastruktūros įgyvendinimas organizacijoje

Organizacija yra skatinama savo veikloje pritaikyti geras etikos praktikas. Verslo etikos mokslininkai ir konsultantai atliko įvairiausių auditų ir tyrimų kurie galėtų padėti organizacijoms išsirinkti ir įdiegti efektyvią etikos sistemą. Išanalizavus atliktų tyrimų rezultatus, įvairias praktikas ir mokslininkų požiūrius, buvo suformuotas *Optimalios etikos sistemos modelis,* kuris organizacijoms gali padėti sustiprinti etišką elgseną ir kartu sumažinti etikos pažeidimų rizikas darbo aplinkoje. Šį modelį sudaro 5 palaikomosios sistemos (Collins, 2012):

- *Įdarbinimas* (samdomų darbuotojų etika). Darbuotojų atrankos metu, įvairių klausimų, testų pagalba išsiaiškinti kandidatams būdingas etines ir vertybines pažiūras.
- *Gairės* (etikos kodeksas; etinio sprendimo priėmimo sistema). Etikos kodeksas turi būti pristatytas, periodiškai primenamas, atnaujinamas, akcentuojamas ir komunikuojamas.

Siekiant darbuotojų etiškų sprendimų priėmimo, reikia išsiaiškinti neetiško elgesio priežastis ir to pagrindu sukurti elgesio valdymo sistemą.

- *Mokymai* (etikos mokymai). Visų lygių darbuotojams, tiek naujiems tiek ir ilgai dirbantiems, reikia rengti mokymus. Etikos mokymus galima rengti pasitelkus interneto siūlomas galimybes, samdyti etikos specialistus, dalinantis patirtimi.
- *Standartinių veiksmų procedūros* (visuomenės informavimas; aplinkos valdymas; etiškų darbuotojų įgalinimas; etiška lyderystė, darbo tikslai, įvertinimas; pranešimų apie neetišką elgesį sistema; savitų darbuotojų gerbimas). Etiška elgsena nėra pasiekiama greitai ir vienu veiksmu, tai sudėtingas procesas, susidedantis iš įvairių komponentų: etikos komunikacijos strategijos, vadovų etiško elgesio, etikos motyvavimo sistemos, tolerancijos, „švilpuko pūtimo“, „karštųjų“ telefono linijų, ribotų žemės išteklių tausojimo.
- *Vertinimas* (geros praktikos įvertinimas). Etiškos veiklos rezultatas turi būti įvertintas, tam tarnauja etinis auditas.

Iškilus etikos problemai, šis Optimalios etikos sistemos modelis leidžia stebėti ir analizuoti aplinkybes, kurios paskatino neetišką elgesį. Kiekviena palaikančioji grandis gali būti nagrinėjama atskirai, pvz., jei darbuotojo neetiškas elgesys buvo vėlai nustatytas, reikia įsitikinti ar tinkamai vykdomas darbuotojų samdymo procesas, ar darbuotojams trūksta etikos mokymų, ar veiklos vertinimas atitinka realybę. Reikia išsiaiškinti kurioje iš palaikančiųjų sistemų yra sutrikimų ir juos pašalinti. Panašiai kaip ir visuotinės kokybės vadybos, taip ir šio modelio pagrindinis tikslas yra kaip įmanoma daugiau sumažinti etikos pažeidimų rizikas, kad nusižengimų skaičius priartėtų prie nulinės padalos (Collins, 2012).

M. Kaptein (2015) 2014 m. JAV atliko etikos programos efektyvumo tyrimą, kurio metu apklausė virš 5 tūkstančių respondentų iš skirtingų organizacijų. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad neetiškas elgesys pasireiškia daug rečiau tose organizacijose, kuriose buvo įdiegta etikos programa. Tyrimo metu padaryta išvada, kad didžiausias etikos infrastruktūros efektyvumas pasiekiamas atitinkama seka įdiegus 8 priemones: etikos kodeksą, etikos mokymus ir komunikaciją, atskaitomybės politiką, stebėseną ir auditą, nagrinėjimo (tyrinėjimo) ir tobulinimo politiką, etikos tarnautoją(us), pranešimų liniją ir motyvavimo politiką.

P. Ulrich (2010) teigia, kad integruota etikos programa, integruotos organizacijos etikos prasme, idealiai susidarytų iš šių sistemingai įdiegtų būtinų elementų:

- reikšmingas organizacijos vertybių kūrimo uždavinys (misijos formulavimas);
- privalomi veiklos principai (etikos kodeksas);
- garantuotos suinteresuotųjų šalių teisės;

- diskursyvi infrastruktūra (atvira organizacijos etikos diskurso aplinka);
- etinės kompetencijos plėtra („etikos ugdymas“);
- nuoseklios, etika paremtos, valdymo sistemos (skatinimas, įvertinimas, audito sistemos).

Pasak P. Ulrich (2010), etikos principai turi būti *įdiegti visose valdymo sistemose*. Skatinimo ir motyvavimo sistemos turi būti deramai suformuotos, tokiu būdu, kad atsakingas etiškas elgesys būtų atlygintas. Be to, yra būtinas kryptingas vertybių kontrolės ir audito sistemų kūrimas. Įprastas pelno ataskaitas, kurios yra orientuotos tik į materialųjį turtą, reiktų papildyti vertybių kūrimo apskaita. Taip pat reikia išvengti *etiško elgesio standartų vertinimo dviprasmybių, neaiškumo.* Pvz., aukščiausio lygmens vadovai negali vienašališkai pateikti vidurinės grandies vadovams ir darbuotojams aukščiausius veiklos tikslus. Etikos principai, kuriais reikia vadovautis siekiant šių tikslų, privalo būti aiškiai apibrėžti. Pasiekti tai galima sujungus bendrą organizacijos etikos kodeksą su konkrečioms sritims sukurtomis gairėmis.

Diegiant etiką organizacijoje, reikšmingą vaidmenį šiam procesui atlieka vadovas. Vadovavimo efektyvumas daro didelę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Ypatingai tai aktualu Lietuvoje, nes čia tebevyksta rinkos ekonomikos plėtros procesai, o jų sėkmė priklauso nuo vadovų veiklos kokybės. Efektyvų vadovo vadovavimą nulemia ne tik jų kompetencija, profesionalumas, bet ir jų vertybių skalės (Zakarevičius ir Žukauskas, 2007). Pvz., Lietuvos aukštosioms mokykloms dažnai vadovauja įvairių sričių talentingi mokslininkai, kuriems stinga profesionalaus administravimo įgūdžių ir vadybinių žinių (Serafinas ir Ruzevičius, 2009). Šiuolaikinio vadovo uždavinys – sukurti etišką, moralinėmis normomis pagrįstą klimatą, kad organizacijos nariai galėtų efektyviai dirbti ir nesusidurtų su etiško ir neetiško elgesio dviprasmybėmis. Vadovas turi žinoti veiksnius, kurie įtakoja žmogaus elgesį ir organizacijos veiklą. Tokie veiksniai yra vertybės (Robbins ir Coulter, 2006). Vertybės – tai organizacijos gairės, kurios padeda pasiekti sėkmę. Jos motyvuoja darbuotojus, todėl organizacijos, kurios remiasi vertybių sistema, dažnai būna klestinčios (Kouzes ir Posner, 2003). Pačių vadovų vertybės dažnai būna svarbiausias veiksnys, lemiantis etišką ar neetišką elgesį jų organizacijose. Todėl vadovų (tiek vidurinės grandies, tiek ir aukštesniosios) vertybės yra ypač reikšmingos kuriant organizacijos etinį klimatą (Robbins ir Coulter, 2006). Etika turi eiti nuo viršaus į apačią. Etiškas elgesys, rūpinimasis darbuotojais, pagarba, atvirumas, asmeninio gyvenimo moralumas – pavyzdys ir paskata veikti tokiais pačiais principais (Treviño ir Nelson, 2007). S. T. Hannah et al. (2014) teigia, kad darbuotojus pozityviai veikia ir motyvuoja tik sąžiningi ir sąmoningi vadovai, kurie vadovaujasi aukštomis etinėmis vertybėmis. Vadovai turi užtikrinti, kad organizacijos tikslai, vertybės ir procedūros būtų suderintos visuose organizacijos valdymo lygmenyse (Šimanskienė ir Župerkienė, 2013). Sėkmingos organizacijos savo veiklą grindžia išplėtota vertybių

ir įsitikinimų sistema, kurios dera tarpusavyje. Jų siekis – paskatinti darbuotojus laikytis pripažintų dorovės taisyklių. Visos vertybių sistemos formavimas priklauso nuo vadovų pozicijos, jų vertybinių orientacijų. Taigi, svarbus vadovų tikslas – pasiekti, kad vertybinės nuostatos būtų perduotos ir transformuotos iš individualaus į organizacinį lygį (Zakarevičius ir Žukauskas, 2007). Vadovas ir pats privalo laikytis bendrų moralės principų, visur ir visada nenusižengti etikos normoms, nes jis yra pavyzdys visiems darbuotojams. Kodeksas taikomas aukščiausioje grandyje, bus veiksmingas ir žemesnėje, o tai garantuoja sėkmingai funkcionuojantį kodeksą. Didelę įtaką kiekvienam darbuotojui turi bendravimas su vadovu, jis turi jaustis vertinamas ir skatinamas, bendravimas su juo turi būti abipusiškai pagarbus, paremtas objektyviomis kodekso normomis, o ne pagal jaučiamas simpatijas ar antipatijas (Vasiljevienė, 2006).

Organizacijos etikos infrastruktūros įgyvendinimą sąlygoja ir organizacijos narių gebėjimas priimti etiškus sprendimus. Priimant ir įgyvendinant įvairius sprendimus tiek kasdieniniame gyvenime, tiek ir darbe mes remiamės savo patirtimi, vertybėmis, charakterio savybėmis (Palidauskaitė, 2011). Sprendimų priėmimas yra kiekvienos veiklos pagrindas, nes prieš imantis bet kokios veiklos, nusprendžiama kaip bus elgiamasi. Kiekvienoje organizacijoje darbuotojams nuolat reikia pasirinkti iš dviejų ar daugiau alternatyvų. Viena iš elgesio kodeksų funkcijų – padėti žmonėms priimti geresnius sprendimus. Priimant geriausią spendimą, jie taiko savo etinius standartus, kurie be abejo, ne visų žmonių yra vienodi. Žmogaus pasaulėžiūra nuolat kinta, neretai gilėja etinės-moralinės nuostatos, keičiasi požiūris tiek į save, tiek ir į supančią aplinką. Šiandien jau neabejojama, kad etika keičia sprendimų priėmimo pasirinkimą, jos dėka pavyksta efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus vadybinius tikslus ir planus. J. Palidauskaitė (2011) etišku sprendimu vadina sprendimą, priimtą numačius galimas pasekmes, atitinkantį universalius moralės principus ir profesinius reikalavimus.

Sprendimų pasirinkimas yra veikiamas įvairių faktorių. Mokslininkai suformavo keletą skirtingų modelių, nurodančių veiksnius, veikiančius elgseną. J. F. Ferrell et al. (2015), išnagrinėję atliktus tyrimus bei įvairius etiškų sprendimų priėmimo modelius, pateikė apibendrinantį modelį, kuris vaizduoja etiško sprendimo priėmimo organizacijoje procesą. Modelį sudaro etikos problemos intensyvumas, individualios darbuotojų savybės, organizacijos veiksniai ir galimybės. Visi šie veiksniai tarpusavyje sąveikaudami daro įtaką analizuojant ir vertinant problemas, kurių metu ir priimamas etiškas ar neetiškas sprendimas. Šis modelis nepaaiškina kaip priimti etišką sprendimą, jis parodo, kokie faktoriai daro įtaką šiam procesui. Visų pirma, reikia suvokti, kad etikos problema yra, o tada įvertinti jos svarbą tiek individo, tiek visos darbo grupės lygiu. Problemos suvokimą nulemia etinis jautrumas, todėl kiekvienas darbuotojas ją gali suvokti skirtingai.

Etiško sprendimo modelis padeda išryškinti veiksmus, kurie sąlygoja etiškus ar neetiškus sprendimus. Sprendimai yra veikiami įvairių veiksnių: teisinės, socialinės, asmeninės, profesinės ir

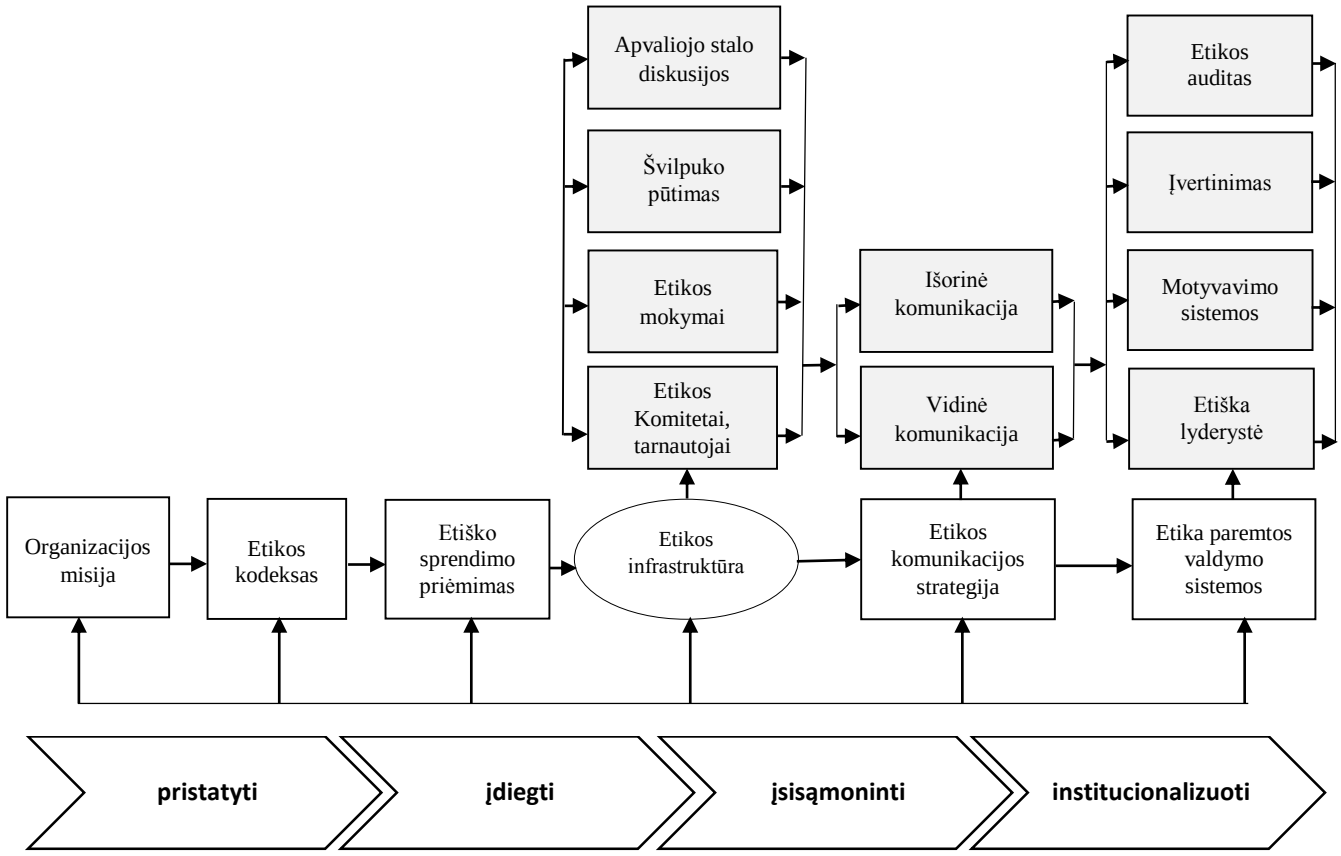
organizacijos aplinkų, bei individualių darbuotojų savybių (Boomer et al., 1987). Organizacijos etikos programos valdymui bene didžiausią įtaką turi organizacijos aplinka ir darbuotojų individualios savybės.

Individualūs veiksniai. Etiškas sprendimas priklauso nuo darbuotojų individualių veiksnių, pvz. *moralinio jautrumo, moralinės motyvacijos, moralinio užsispyrimo* (Johnson, 2007). Visų pirma, reikia pripažinti, kad etikos problemos egzistuoja, tai vadinama moraliniu jautrumu. Kai kurie vadovai neįvertinę etikos reikšmės, patyria nesėkmes, tik dėl to, kad nenumatė galimos jų veiklos žalos bei nesugebėjo pripažinti vykdę neetišką veiklą. Pasirinkus etišką sprendimą svarbu turėti motyvacijos ir užsispyrimo laikytis savo nuostatų. Moralinės vertybės dažnai susikerta su kitomis vertybėmis, tokiomis kaip darbo išsaugojimas, karjeros siekimas, visuomenės pritarimas ir materialinė gerovė. Etiškumui koją pakišti gali ir neapgalvoti veiksmai, neteisinga mąstysena. Kartais, net labai gabūs, protingi asmenys pasielgia neapgalvotai ir priima netinkamus sprendimus. Kaip pavyzdys galėtų būti Nobelio medicinos premijos laureatas T. Huntas, kurio neapgalvotas pareiškimas apie studentes privertė jį atsistatydinti iš profesoriaus posto (Neverauskas, 2015); arba priešišką visuomenės reakciją ir akademinės etikos komisijos svarstymą sukėlę Lietuvos filosofo A. Šliogerio pasisakymai, diskriminuojantys moteris (Jackevičius, 2009). Reikšmingą įtaką etiškiems sprendimams turi ir individo moralinis išsivystymo lygis (Johnson, 2007). Nagrinėjant žmogaus moralinę raidą didelį indelį atnešė L. Kolbergo tyrinėjimai (Beržinskas, 2007; Boomer et al., 1987; Ferrells ir Fraedrich, 2015; Pruskus, 2003). Jis žmogaus moralinę raidą suskirstė į 6 etapus, nuo primityviausio iki labiausiai pažengusio mąstymo, kuris yra paremtas aukščiausiomis vertybėmis ir moraliniais principais. Teigiama, kad dauguma žmonių yra pasiekę 2 raidos etapą, kuriam būdinga sekti kitų pavyzdžiais, pateisinti žmonių lūkesčius, pripažinti visuomenės normų svarbą, atsižvelgti į moralines vertybes (Ferrells ir Fraedrich, 2015).

Organizacijos veiksniai. Organizacijos veiksniai taip pat formuoja etišką mąstymą ir elgseną, paprastai šie veiksniai priklauso nuo 4 elementų: *etikos kodeksų, organizacijos kultūros, organizacijos dydžio, apdovanojimo ir sankcijų sistemos* (O'Fallon ir Buttetfiel, 2005). Kodeksas teigiamai veikia ir motyvuoja priimti etiškus sprendimus, aiškia apibrėžia elgesio gaires, nurodo sankcijas už netinkamą elgesį. Tačiau vien kodekso egzistavimo neužtenka, jo nuostatos turi būti diegiamos, apie jas reikia nuolat kalbėti bei reikalauti jų laikytis. Etiškas klimatas pozityviai veikia etiškų sprendimų priėmimą. Nuo organizacinės kultūros priklauso, ar darbuotojai bus lojalūs organizacijai bei įsipareigoję siekti jos tikslų, ar organizacijoje bus sėkmingas bendradarbiavimas, pasitikėjimas. Kelios iš organizacijos kultūros funkcijų, pvz., įtvirtinti moralės kodeksą, įvardinti tam tikras vertybes bei lūkesčius; kontrolė, apsauganti nuo nepageidaujamos elgsenos ir paskatinanti norimą elgesį; darbuotojų gairės, kuria linkme veikti (Raišienė, 2014). Stiprus etikos klimatas

inspiruos etiškus sprendimus ir atvirkščiai, netinkamo elgesio praktika paskatins neetiškus veiksmus. Kalbant apie organizacijos dydį, mažesnės organizacijos paprastai dažniau priima etiškus sprendimus. Skatinti etišką elgesį motyvuoja organizacijos apdovanojimo ir nuobaudų sistema. Apdovanojimas - tai žodinis deramo elgesio įvertinimas asmeniškai bei kolektyvo susirinkimuose, vieša padėka, paaukštinimas pareigose, piniginis įvertinimas. Baudimas gali būti vieša kritika, papeikimas ar net finansinė nuobauda. Darbuotojai labai greitai įvertina tokią sistemą ir suvokia, koks elgesys organizacijoje vertinamas (Palidauskaitė, 2011).

Etiško sprendimo priėmimas – tai nuoseklus procesas, kurio metu apibrėžiama problema, apsvarstomos alternatyvos, numatomos pasekmės ir galiausiai priimamas sprendimas (Palidauskaitė, 2011). Sudarius tinkamą vertybių sistemą organizacijos valdyme, darbuotojui sudaromos aplinkybės, kai jam lieka vienintelis „geriausias“ sprendimas, būtent kurį ir nulemia organizacinės vertybės, o ne atskirų profesijos ar organizacijos narių, priimančių sprendimą, veiklos paskatos. Individas, remdamasis asmeniniais motyvais, apsisprendžia pripažinti organizacijos uždavinius, todėl jo sprendimus nulems jau ne asmeniniai motyvai, o efektyvumo siekis (Simon, 2003).



5 *pav.* Geriausios etikos infrastruktūros praktikos diegimas organizacijoje

Sudaryta autorės remiantis: Collins, 2012; Ferrells ir Fraedrich, 2015; Kaptein, 2015; Ulrich, 2010; Vasiljevienė, 2006.

Apibendrinant daugelio autorių pateiktas efektyvios etikos infrastruktūros variantus, buvo sudarytas Geriausios etikos infrastruktūros praktikos diegimo organizacijoje modelis (žr. 5 paveikslą). Galima teigti, kad etikos programos sėkmingumą garantuoja šis procesas: *pristatyti, įdiegti, įsisąmoninti, institucionalizuoti.* Šis procesas apjungia visus kitus efektyvumui pasiekti būtinus, tarpusavyje sąveikaujančius, etikos programos elementus.

Kadangi, pasak daugelio mokslininkų (Kaptein, 2008, 2015; Preuss, 2010; Pučėtaitė, 2015; Singh, 2011; Treviño ir Nelson, 2007; Ulrich, 2010; Vasiljevienė, 2006) etikos kodeksas yra pagrindinė etikos institucionalizacijos priemonė, visos organizacijos veiklos pagrindas, toliau šiame darbe apsiribojama tik etikos kodeksų analize.

2.3. Etikos kodeksas kaip etikos infrastruktūros pagrindas

Kiekvienai organizacijai, profesijai ilgai gyvuoti reikia tam tikrų taisyklių, nusakančių leistiną ir priimtiną elgesį. Profesijos nariams skirti elgesio standartai išdėstomi profesinės etikos kodeksuose, kurie rodo esamą savireguliacijos lygį. Profesinės etikos kodeksas išreiškia susitarimą tarp narių svarbiausiais profesijos veiklos klausimais. Kodekso priėmimas parodo, kad profesijos grupė įsipareigojimus visuomenei kelia aukščiau už savo interesus. Elgesio standartuose įvardintos vertybės skatina profesionalumą, formuoja visuomenės nuomonę, pasitikėjimą profesija (Palidauskaitė, 2010; Vasiljevienė, 2006). V. Pruskus (2003) teigia, kad „profesinė (funkcionaliai diferencijuota, vaidmeninė) etika išreiškia tam tikrą konkretų elgesio normų rinkinį ar elgesio kodeksą, kuriuo turi vadovautis tam tikro profesinio vaidmens atlikėjas, priimdamas sprendimus“ (p. 41). Tokia vaidmeninė etika dažnai padeda išspręsti etinius ginčus, kurie pasitaiko profesinėje veikloje. Kiekvienas profesionalas turi tenkinti profesinės etikos – atsakomybės etikos reikalavimus (Druker, 2009). Pagrindinę specialisto atsakomybę jau prieš pustrečio tūkstančio metų įvardijo Hipokratas: svarbiausia nepakenkti. Profesionalas negali užtikrinti, kad tikrai padarys ką nors gerą savo klientui, bet jis gali pažadėti, kad tikrai sąmoningai jam nepakenks. Specialistas privalo būti nepriklausomas savo sprendimais, nepatirti politinės ar ideologinės kontrolės, tačiau jo veiksmus turi riboti klientų reikalavimai. Principas „nepakenkti“ yra svarbiausias profesionalo etikos - atsakomybės visuomenei etikos taisyklė.

Etikos kodeksai egzistuoja jau daug amžių. Kai kurių profesijų kodeksų užuomazgų aptinkama antikos ir viduramžių dokumentuose, o 1829 m. JAV buvo sukurtas pirmasis pavyzdinis elgesio kodeksas paštininkams, kuris apėmė tarnybinio elgesio, naudojimosi valdiška nuosavybe ir asmeninės moralės taisykles (Palidauskaitė, 2010). Pirmieji elgesio standartai skelbė siektinus aukštus idealus, o šių dienų profesinio elgesio kodeksai jau tarnauja įvairiems tikslams ir yra pagrindinė etikos institucionalizacijos priemonė profesijose, organizacijose (Vasiljevienė, 2003). Visi kiti etikos institucionalizacijos elementai padeda įgyvendinti kodeksuose įvardytas vertybes ir sudaro sistemą, sąmoningai ir tikslingai valdančią profesijos ar organizacijos elgseną. Tad vadybos įrankiais, etikos kodeksais, pozityviai keičiama organizacijos veikla, skatinanti darbuotojus efektyviai atlikti savo funkcijas.

Kodeksų forma ir turinys priklauso nuo kodekso tipo. Etikos kodeksai – trumpos apimties, juose daugiau nurodomos vertybės, idealai. Elgesio kodeksai panašūs į taisykles, surašytas teisės aktų stiliumi. Profesinės etikos kodekse iškeliami profesiniai standartai ir bendrosios moralės normos (Palidauskaitė, 2010). Kodekso struktūra ir turinys, akcentuojamos vertybės priklauso ir nuo organizacijos vykdomos veiklos pobūdžio, pvz., pasak, L. Tauginienės (2013), mokslo ir studijų institucijų etikos kodeksuose ypač pabrėžiamas mokslinis sąžiningumas.

Etikos kodeksas, etikos principų ir normų visuma, privaloma kiekvienam organizacijos darbuotojui, nepriklausomai nuo jo užimamos pozicijos. Kodeksai turi būti vienodai taikomi tiek viešojo sektoriaus institucijose, tiek ir verslo organizacijose, taip pat jis turi būti unikalus, nes kiekviena organizacija yra skirtinga. Etikos kodeksas turėtų tapti svarbiu vidaus dokumentu ir organizacinės kultūros pagrindu (Remišova ir Lašakova, 2012). Etikos kodeksas pakelia santykius tarp visų organizacijų dalyvių į aukštesnį lygmenį, reikalaudamos naujų jų tarpusavio santykių pagrindų, kuriems yra būtinos visuomenės moralinės normos, dalykinė etika, be ko neįsivaizduojami ilgalaikiai santykiai, pagrįsti bendradarbiavimu, pasitikėjimu ir įsipareigojimu (Žvirelienė ir Bučiūnienė, 2008). Etikos kodeksai yra tarptautinio verslo standartas, juos remia daugelis tarptautinių organizacijų. Kodeksai yra tarsi organizacijų vizitinės kortelės, kurios apima moralės, rezultato, komunikacijos bei bendradarbiavimo vertybes. Taip kaip organizacijos aprašo savo finansų srautus, taip aprašomas ir tam tikrų vertybių rinkinys, kurio siekiama laikytis. Elgesio standartai ne nusako esamybę, bet apibrėžia organizacijos elgesio prioritetus, yra ketinimų pareiškimas, bei atrankos kriterijus priimant sprendimus konfliktinėse situacijose. Tik tokie elgesio kodeksai tampa sudėtine vadybos proceso dalimi (Wieland ir Grüninger, 2002). Kodeksas yra ir viena iš dažniausiai naudojamų organizacijų socialinės atsakomybės valdymo priemonių, jos strategijos įgyvendinimo dalis. Kodeksas padeda gerinti organizacijos vidinį klimatą, gali motyvuoti ir nukreipti darbuotojus tinkama linkme, mažina organizacijos narių prieštaringo elgesio pasikartojimą. Kodeksas skelbia

visoms suinteresuotosioms šalims, kad organizacija yra patikima ir gebanti prisiimti atsakomybę už padarytas klaidas (Kaptein, 2008; Preuss, 2010).

XXI a. elgesio kodeksų poreikis ypatingai padidėjo, per pastaruosius 25 metus jų buvo išleista labai daug (Treviño ir Nelson, 2007). XX a. 90-tųjų viduryje „Fortune 1000“ tyrimas parodė, kad 98 % didžiausių kompanijų nurodė turinčios formalias etikos ir elgesio taisykles, iš jų 78 % teigė, turinčios etikos kodeksus. 2005 m. JAV Etikos išteklių centras atlikto tyrimą, kuris parodė, kad 86 % apklaustų įvairių sričių JAV darbdavių teigė, kad vadovaujasi formaliais etikos politikos standartais, teikia didelę reikšmę jų darbuotojų etiškam ir tinkamam elgesiui (Treviño ir Nelson, 2007). 2008 m. buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 5065 darbuotojai iš JAV organizacijų, kuriuose dirba virš 200 darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodė, kad etikos programos yra labai efektyvios. Teigiama, kad organizacijos, kurios turi įdiegusios etikos programą, turi sveikesnį etišką klimatą, jose daug rečiau pasitaiko netinkamas elgesys; be to, organizacijose sudarytos tokios sąlygos, kurios sumažina galimybes tokiam elgesiui pasireikšti. Taip pat tokiose kompanijose daug efektyviau nustatomas netinkamas elgesys ir prisiimama atsakomybė už jį (Singh, 2011). 2014 metais Fortune Global 200 atliktas tyrimas parodė, kad 76 % apklaustų pasaulio organizacijų turi etikos kodeksus (KMPG advisory, 2014). Šis skaičius palyginus su identišku tyrimu atliktu 2008 m. sumažėjo. Tokiam rezultatui įtakos turėjo tai, kad per šį laikotarpį labai padaugėjo įmonių Azijos šalyse, o čia tik 42 % iš visų tyrime dalyvavusių šios šalies organizacijų turi etikos kodeksus. Visgi, nagrinėjant tyrimo šalis atskirai regionais, galima teigti, kad etikos kodeksų skaičius išaugo: JAV įmonės tiek 2008, tiek 2014 metais visos turėjo etikos kodeksus (100 %), Europos šalyse etikos kodeksų per tiriamąjį laikotarpį padaugėjo apie 10 %, nuo 80 % iki 88 %. Tik Azijos šalyse etikos kodeksų skaičius sumažėjo nuo 52 % iki 42 %, bet ir ženkliai didėjo įmonių skaičius. 2014 m. atlikto tyrimo metu buvo pastebėta, kad sparčiai keitėsi kodeksų turinys, jis tampa labiau autentiškas, pritaikytas prie konkrečios organizacijos veiklos. Keitėsi motyvacija turėti kodeksą, dabar labiau nei išoriniai, motyvuoja vidiniai organizacijos aplinkos veiksniai, svarbiausiu veiksniu įvardinta bendra organizacijos kultūra. 2014 m. tyrime pastebėta gausėjanti priemonių, skirtų didinti kodekso matomumą įvairovė bei didėjantis dėmesys kodekso efektyvumo vertinimui. Apie Lietuvoje atliktus, tokio masto, verslo etikos kodeksų paplitimo šalies organizacijose tyrimus nėra žinoma. Galima būtų paminėti, kad švietimo sistemos sektoriuje buvo atliktas aukštojo mokslo įstaigų etikos tyrimas, kuriame buvo nustatyta, kad 2010 m. dauguma šalies aukštųjų universitetinių mokyklų turėjo etikos kodeksus, visgi 2-juose universitetuose kodeksų nebuvo, o dar 3 universitetai informacijos apie kodeksų buvimą nepateikė (Novelskaitė, Pučėtaitė ir Lipnevič, 2015).

Toks susidomėjimas etikos kodeksais padidėjo dėl kelių priežasčių. Pirma, kodeksas padidina organizacijos reputaciją ir pagerina įvaizdį, tokios organizacijos praktinė veikla visiems

sudaro teigiamą įspūdį. Antra, kodekso priėmimas, rodo, kad organizacija yra įsipareigojusi etiškai elgtis. Trečia, kodeksas padeda suburti darbuotojus drauge ir taip padeda formuoti organizacijos kultūrą (Singh, 2011). Darbovietės, anksčiau ignoravusios ir nevertinusios etikos reikšmės, dabar pripažįsta, kad jų gerovė yra neišvengiamai susijusi su veiklos morale. Žlungančios organizacijos pernelyg brangiai sumoka už savo veiklos moralės trūkumus, kurie pasireiškia prasta reputacija, sumažėjusiomis pajamomis ir pelnu, akcijų kainų kritimu, civiliniais ieškiniais, bendru organizacijos nuosmukiu ir galiausiai bankrotu. Vadovai ieško efektyvių būdų, kaip integruoti etines vertybes į organizacijos struktūras ir vykdomus procesus, tai tampa jų prioritetine veikla. Vis dėlto, dauguma jų nežino, kaip įgyvendinti šį procesą.

Kodeksų forma ir turinys primena paprastos sandaros dokumentą, kuriame išdėstomos organizacijos vertybės ir pagrindiniai veiklos pricipai. Dažniausiai pasirenkami dviejų trijų dalių kodeksai (Kernaghanas, cituojama pagal Palidauskaitė, 2010, p. 356-362). Pirmoje dalyje nusakomi bendri principai, antrojoje paaiškinama jų reikšmė, o trečia dalis skiriama sukonkretinti principus, nurodyti, kaip jie turi būti adaptuojami visuose organizacijos padaliniuose. C. Lewis (1991) teigia, kad kodeksuose beveik visada įvardijami 5 elementai: 1) apmąstytas tikslas, 2) vertybės, motyvuojančios etišką elgseną, 3) aiškūs standartai, 4) reikalingos sankcijos, 5) procedūrinės garantijos (cituojama pagal Palidauskaitė, 2010, p. 356-362). N. Vasiljevienė (2006) įvardina tokią etikos kodekso struktūrą: įvadas, pagrindiniai standartai ir principai, bendrosios taisyklės, specifinės taisyklės, disciplina, taisyklių interpretavimas. Elgesio kodeksų struktūra gali būti kur kas platesnė, ji gali apimti: santykius su vadovybe; santykius su darbuotojais, jų dalyvavimą; interesų konfliktus; konfidencialumą, etiketo reikalavimus. Pagal turinį etikos kodeksai skirstomi į 3 grupes: inspiruojančius (idealumo siekimas), reguliuojančius (elgesio taisyklės) ir edukacinius (nustatytos normos su paaiškinimais) (Tauginienė, 2013).

Vis dėlto vertinant kodeksų efektyvumą, galima būtų teigti, kad mažiau svarbu tai, kas parašyta etikos kodekse daug svarbiau kaip jis integruojamas į visas sistemas, kaip darbuotojai jo paiso. Kodeksas, tiesiog „nuleistas“ darbuotojams be jokio paaiškinimo, kas tai ir kam tai reikalinga, yra neveiksmingas (Crane, 2010). M. Kaptein (2008) teigia, kad siekiant kodekso efektyvumo jis turi būti: pristatytas (atkreipti dėmesį į jį), įdiegtas (integruotas į organizacijos procesus), įsisąmonintas („užkariauti“ vadovų ir darbuotojų širdis ir protus) bei institucionalizuotas (stebėti ir palaikyti kodeksą ir jo efektyvumą). Kodekso efektyvumą nurodo jo turinys ir įdiegimo metodai, tai gali būti išreikšta formule: ***Efektyvumas = Turinys + Įdiegimas.*** Ši formulė turi 4 galimus rezultatus:

- Pirmas rezultatas – bloga kodekso struktūra ir jis visiškai neįdiegtas organizacijos valdyme. Toks kodeksas bus visiškai neefektyvus. Tokiu atveju didžiausias trūkumas - prasta kodekso

kokybė. Toks kodeksas neturės jokios įtakos tiek darbuotojams, tiek ir vadovams. Dažniausiai tokį kodeksą turi organizacijos, kurios nori pasirodyti geresnėmis, negu iš tiesų yra.

- Antras rezultatas yra turėti gerai sudarytą kodeksą, bet netinkamai įdiegtą į organizacijos procesus. Toks kodeksas yra taip pat neefektyvus, jis tik lieka užrašytas popieriaus lape, o dienos šviesos taip ir neišvysta.
- Trečias rezultatas - blogai sudarytas kodeksas gali būti gerai įdiegtas organizacijos veikloje. Tokia situacija gali būti sudėtinga ir sulaukti priešingų nei tikėtasi rezultatų, ypač jei kodeksas nurodys moraliai abejotiną elgesį. Šiuo atveju organizacija investuos daug laiko ir energijos diegdama etikos kodeksą ir tuo pačiu metu juo nurodys netinkamą elgseną.
- Ketvirtas rezultatas yra galimybė turėti gerai sukurtą kodeksą, kuris yra tinkamai diegiamas visuose organizacijos procesuose. Organizacija ne tik turi tinkamą kodeksą, bet ir tinkamai jį pristato, įdiegia, įsisąmonina bei institucionalizuoja. Ši situacija yra geriausia, kodeksas bus veiksmingas.

Etikos kodekso efektyvumą galima didinti parengiant ir vykdant kodekso sklaidos (komunikacijos, informavimo) strategiją. Sklaidos strategiją turėtų sudaryti tokie elementai (Collins, 2012): įtraukti kodeksą į organizacijos strategiją; minėti etikos kodeksą skelbimuose; pristatyti kodeksą naujiems darbuotojams; kasmet pristatyti darbuotojams etikos kodeksus kartu su ypatingos svarbos laišku, teigiančiu, kaip svarbu kasdien veikloje vadovautis kodeksu; minėti kodeksą savo naujienlaiškiuose, interneto puslapiuose, reklaminiuose skelbimuose; diskutuoti apie etiką per etikos mokymus; minėti etikos kodeksą susirašinėjimuose su tiekėjais ir klientais; įvertinti darbuotojus už etikos laikymąsi; skatinti kodekso laikymąsi paaukštinimu pareigose, karjeros galimybėmis; kasmet įvertinti organizacijos kodekso normų įgyvendinimą.

J. Singh (2011) etikos kodeksų efektyvumą lemiančius veiksnius sugrupavo į 5 grupes:

- Kodekso paskirtis (kodeksas turėtų nukreipti strateginį planavimą, pagal jį darbuotojai turi būti vertinami, kodeksas turi būti atraminis taškas, etikos vertinimo pagrindas);
- Kodekso įgyvendinimas (etikos mokymai, etikos mokymų grupė, etikos tarnautojas, etikos komitetas, „švilpuko pūtimas“ (pranešimas apie etikos nusižengimus));
- Vidinė kodekso komunikacija / vykdymas (skleidžiamas visiems darbuotojams, naujų darbuotojų supažindinimas, visiems žinomos pasekmės už pažeidimus);
- Išorinė kodekso komunikacija / paplitimas (žinomas klientams ir tiekėjams, viešai visiems paskelbtas, kodeksas atnaujinamas bent kartą per 2 metus);
- Kodekso aktualumas (pastaruoju laiku padidėjęs poreikis).

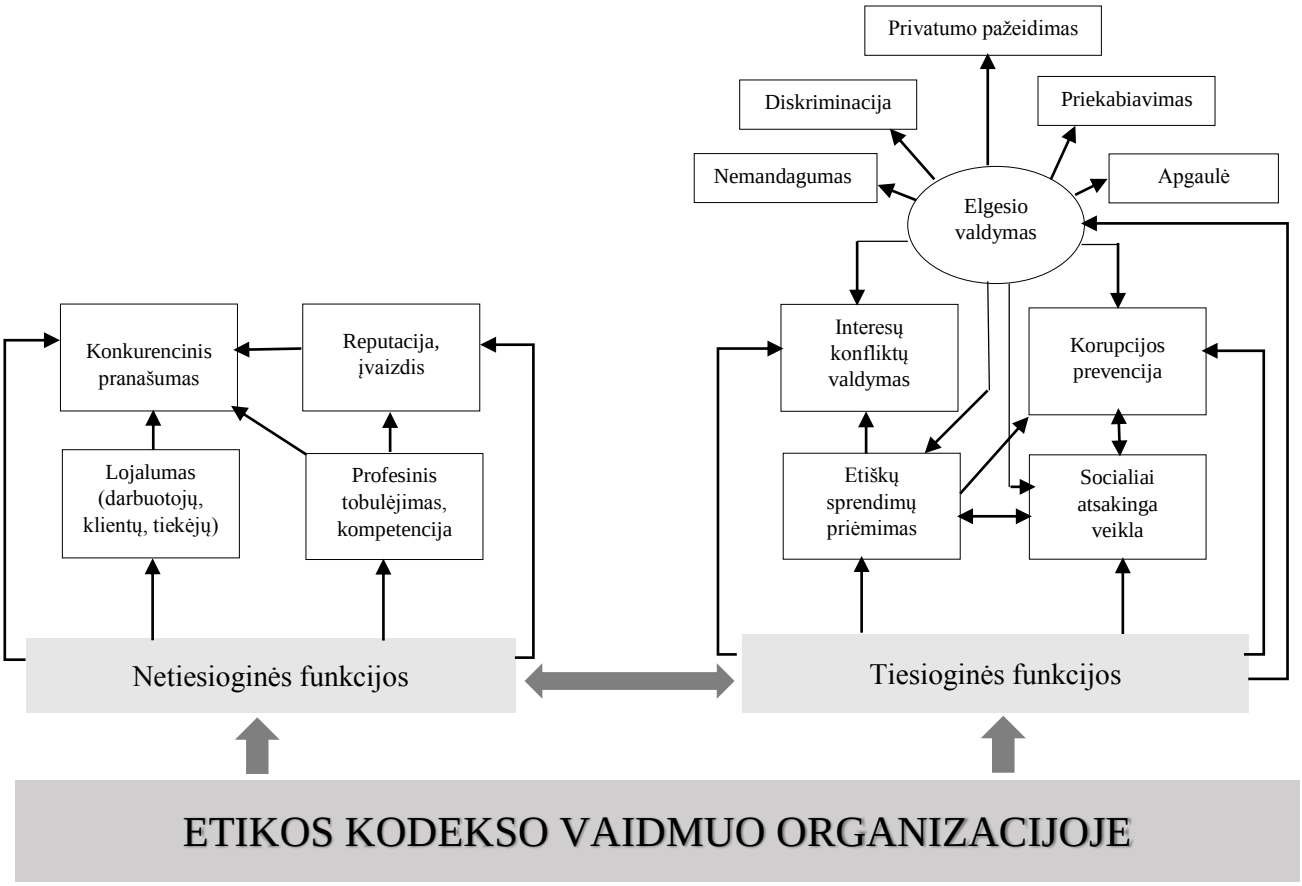
Etikos kodeksų tikslas - nustatyti profesijos ar organizacijos narių tarpusavio santykius, tarpininkauti jų santykiuose su visuomene. Elgesio standartai funkcionuoja ne tik vidinėje organizacijos veikloje, jie skirti platesnei auditorijai (pvz., pirkėjai, tiekėjai, konkurentai). Kodeksų parengimas parodo pastangas parodyti profesijos atsakomybę visuomenei, tai priemonė siekiant skaidresnės ir sąžiningesnės profesijos atstovų veiklos. Savanaudiškų savybių (gobšumas, nesąžiningumas) vyravimas paskatina įvardinti vertybes ir standartus, kuriais turėtų būti vadovaujamasi organizacijos veikloje (Palidauskaitė, 2010). Tyrėjai, diskutuodami apie kodekso paskirtį, nurodo skirtingus jo tikslus ar funkcijas (Kaptein, 2008; Palidauskaitė, 2010; Singh, 2011; Vasiljevienė, 2006). Apibendrinus, galima būtų išvardinti šiuos tikslus:

- skatinti etišką elgesį ir sulaikyti nuo blogo elgesio;
- padėti priimti sprendimus;
- kovos su korupcija priemonė;
- interesų konfliktų valdymas;
- kontroliuoti ir reguliuoti (savireguliacijos pagalba) elgesį;
- skatina kompetenciją (profesinis tobulėjimas);
- palaikyti gerą organizacijos / profesijos įvaizdį, reputaciją (visuomenės pasitikėjimas);
- padėti įgyti konkurencinį pranašumą, skatinti sąžiningą konkurenciją;
- skatinti socialiai atsakingą veiklą.

Dalis šių funkcijų yra tiesioginės, padedančios priimti tinkamus sprendimus, parodančios, kaip reikia elgtis. Kitos funkcijos yra netiesioginės: padidėjusi motyvacija, lojalumas organizacijai, organizacijos konkurencingumo padidėjimas. Vis dėlto pagrindinis elgesio kodekso tikslas – užkirsti kelią neetiškam elgesiui, numatyti tam tikro elgesio gaires (Palidauskaitė, 2010; Vasiljevienė, 2006). Kodeksai skirti asmenims, kurie nori etiškai elgtis. Kodekso priėmimas traktuojamas kaip profesijos ar organizacijos savireguliacijos priemonė.

Apibendrinus visų paminėtų autorių teiginius, etikos kodekso vaidmuo organizacijos valdyme atspindi tarpusavyje susijusias tiesiogines ir netiesiogines kodekso funkcijas (6 pav.). Pvz., pagrindinės funkcijos ne tik atlieka kiekviena savo atskirą vaidmenį, bet ir palaiko kitas funkcijas, pvz., vienas iš tiesioginių kodekso tikslų yra eliminuoti korupciją, tačiau etiško elgesio valdymas, etiškų sprendimų priėmimas taip pat prisidės prie korupcijos atvejų mažinimo. Panašiai sąveikauja ir nepagrindinės funkcijos, pvz., profesinis tobulėjimas formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį, o teigiamas įvaizdis didina konkurencinį pranašumą. Lygiai taip pat, kaip funkcijos veikia viena kitą grupės viduje, tarpusavyje grupės taip pat sąveikauja. Tiesioginės funkcijos veikia netiesiogines

funkcijas, ir atvirkščiai, pvz., socialiai atsakinga veikla padės palaikyti gerą organizacijos reputaciją, o gera reputacija įpareigos darbuotojus elgtis etiškai, atsakingai.



6 *pav*. Etikos kodekso vaidmuo organizacijoje
Sudaryta autorės

Toliau, siekiant išsiaiškinti etikos įtaką organizacijos valdymui, darbe kiekviena etikos kodekso funkcija aptariama atskirai.

Įvaizdis, reputacija. Visuomenės požiūrį į paslaugas ar prekes formuoja ne tik jų kokybė, bet ir bendra organizacijos reputacija, kuri yra viena iš didžiausių vertybių. Organizacijos etiška, socialiai atsakinga veikla daro įtaką gero įmonės įvaizdžio formavimui, o tai leidžia organizacijos suinteresuotosioms šalims (pvz., darbuotojams, klientams) jaustis pozityviau. Be to, atsakinga veikla gali pritraukti ir kitus tapti šios organizacijos nariais ar bendradarbiauti su ja. Tokia įmonė, be abejonės, bus suvokiama kaip patrauklus darbdavys. Vartotojai, kurie pasitiki organizacija, bus ištikimais klientais ir skleis gerą informaciją apie tokią organizaciją, o tai paskatins naujų klientų

pritraukimą, kas galiausiai atneš didesnes pardavimo apimtis bei pajamas (Navickas ir Kontautienė, 2011). Šiuolaikinės organizacijos reputacija – jos vertybė, kuri apibūdina organizaciją, ją įvertina ir suformuluoja žmogaus elgesį jos atžvilgiu, nulemia bet kokį produktų ar paslaugų pasirinkimą. Organizacijos įvaizdis – tai savarankiškas daugelio žmonių organizacijos valdymas. Įspūdis apie organizaciją ar profesiją formuojamas asmeniškai susidūrimo su organizacija metu, girdint sklandančius gandus bei žiniasklaidos pranešimus. Reputacija yra svarbi visoms suinteresuotosioms šalims, pvz., aukštųjų mokyklų reputacijos tyrimo rezultatai parodė, kad reputacija yra svarbi tiek moksleiviams, tiek studentams, tiek ir buvusiems vartotojams (Šontaitė ir Lydeka, 2010). O vertinant reputaciją formuojančius rodiklius, respondentai didelę svarbą teikė pagarbiam, teisingam elgesiui, etiškumui, akademiniam sąžiningumui, atsakomybei, atvirumui ir skaidrumui, vertybių komunikacijai.

Šiandienos verslo aplinka reikalauja valdyti organizacijos reputaciją. Tokį poreikį padidina išaugęs vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių išprusimas, jų įtaka organizacijai, didesnė komunikacijos galia, spartūs informacijos srautai ir kiti veiksniai. Tad organizacijos reputacijos valdymas būtinas kiekvienai moderniai organizacijai. Pozityvi organizacijos reputacija turi daug privalumų, detalizuojant galima išskirti šiuos (Šmaižienė, 2006, p. 168):

- vartotojų palankumo stiprinimas įmonės atžvilgiu;
- vartotojai už organizacijos prekes ir paslaugas sutinka mokėti daugiau;
- klientai bei kitos suinteresuotosios šalys rekomenduoja organizaciją kitoms;
- atsiveria didesnės galimybės prasiskverbti į naujas rinkas;
- aukštos kvalifikacijos darbuotojų lojalumas organizacijai;
- didesnė organizacijos narių motyvacija ir produktyvumas;
- palankesnės sąlygos susirasti finansavimo ir kreditavimo šaltinius;
- padidėja organizacijos akcijų vertė rinkoje;
- geresni sandoriai su verslo partneriais;
- didesnis visuomenės pritarimas.

Formuojant organizacijos įvaizdį svarbu atsižvelgti į tai, kad organizacijos vertybės dažniausiai perduodamos darbuotojams sąveikaujant su suinteresuotosiomis šalimis, tokiu būdu darbuotojai tampa vartotojų informaciniu šaltiniu. Jų elgesys gali sustiprinti organizacijos reputaciją arba, atvirkščiai, jeigu jų elgesys bus nesuderintas su organizacijos vertybėmis, netinkamas, t. y. neetiškas, sumažinti pasitikėjimą jomis. Profesijos įvaizdis, kurio nešėjais tampa kiekvienas darbuotojas kaip profesijos ir organizacijos atstovas, visu pirma, siejamas su žmonių sąveika, sąmoningumu ir vertinimu. Kaip pozityvaus profesinio įvaizdžio formavimo sąlygą mokslininkai

nurodo kompetenciją, pasitikėjimą savimi, patikimumą, pastovumą, savikontrolę, dorovingumą, lyderio savybes, optimizmą, adaptyvumą, konfliktų sprendimo bei komunikacinius gebėjimus (Drūteikienė, 2007).

Sugadinti įmonės įvaizdį, sukelti neigiamas vartotojų emocijas, paskatinti rinktis klientų siūlomas prekes ir paslaugas gali nulemti bet koks neetiškas elgesys, pvz., netinkamas bendravimas su klientais (diskriminacija, nemandagumas); požiūris į darbuotojus (žeminimas, išnaudojimas); nekokybiškos paslaugos ar prekės (prastos kompetencijos darbuotojai); korupcija (valdžios arba vartotojų lygmeniu); nesąžiningumas (apgaulinga informacija, pirmenybės suteikimas giminaičiams teikiant paslaugas). Pagrindinis veiksnys, kuris „padeda“ organizacijai susigadinti teigiamą įvaizdį – verslo etikos nesilaikymas. Jei organizacijos prioritetas yra pelnas ir ji bet kokia kaina stengiasi niekam neužleisti rinkos pozicijų, kyla etikos nesilaikymo problema. Norint sukurti gerą organizacijos reputaciją būtina nustatyti veiksnius, darančius didžiausią įtaką įmonei, pasirinkti efektyviausius instrumentus ir priemones organizacijos reputacijai kelti, paskirti įgaliojimus ir atsakomybę už pasirinktų instrumentų taikymą (Šmaižienė, 2006). Be abejonės, vienas iš pagrindinių instrumentų, kuris yra neišvengiamai susijęs su šio proceso įgyvendinimo efektyvumu ir padeda kurti, palaikyti bei kelti organizacijos įvaizdį, yra organizacijos etikos kodeksas kartu su bendra organizacijos etikos kultūra.

*Lojalumas***.** A. H. Simon (2003) teigia, kad vertybės ir uždaviniai, nulemiantys individų sprendimus organizacijoje, dažnai susitapatina su pačios organizacijos tikslais. Pirmiausia, šie tikslai parodomi darbuotojui, kuris pamažu juos „įsiasmenina“ ir į savo vidines nuostatas įtraukia organizacijai svarbias vertybes. Taip išsiugdomas lojalumo organizacijai jausmas, o tai užtikrina, kad jo sprendimai atitiks organizacijos tikslus.

S. Ball (1987) išsakė mintį, kad lojalus darbuotojas – tai darbuotojas, kuris žino organizacijos vertybes ir joms pritaria, jomis vadovaujasi priimdamas sprendimus, siekia atlikti pavestas užduotis efektyviau, laikosi organizacijos taisyklių, nes tai yra organizacinės kultūros dalis (cituojama pagal Veršinskienė ir Večkienė, 2007). Darbuotojo norą likti ištikimam organizacijai nulemia ne tik ekonominė nauda, bet ir emociniai, moraliniai motyvai, kuriuos sukelia organizacijos vertybės, etiškas vadovavimas (Beeri et al., 2013). Emocinis įsipareigojimas atsiranda, kai darbuotoją su organizacija sieja jausmai, jis didžiuojasi priklausydamas jai. Jis priima organizacijos tikslus, pripažįsta jos vertybes.

Lojalumo nauda organizacijai yra reikšminga. *Darbuotojų lojalumas* organizacijoje mažina personalo kaitą, gerina mikroklimatą organizacijos viduje, gerėja organizacijos įvaizdis darbo rinkoje. Organizacijos siekia skatinti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimus, todėl įvairiai motyvuoja savo darbuotojus, sukuria jiems palankią aplinką (Girdauskienė, 2011). Atliktų įvairių mokslinių

tyrimų rezultatai parodė, kad darbuotojų įsipareigojimą organizacijai teigiamai veikia etinis klimatas, sukurtas kodeksų ir taisyklių pagalba, darbuotojai labiau vertina tas organizacijas, kurioms aktualios vertybės ir etikos nuostatos, jie yra lojalesni tokioms organizacijoms (Endriulaitienė ir Genevičiūtė-Janonienė, 2012; Šimanskienė ir Župerkienė, 2013).

C. A. O'Reilly ir J. Chatman (1986) (cituojama pagal Veršinskienė ir Večkienė, 2007) išskiria tris įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapus. Pirmas – paklusnumo etapas, kai naujas darbuotojas bando pritapti organizacijoje, suprasti reikalavimus ir atskirti, sužino koks elgesys priimtinas, o koks ne. Taip jis, stebėdamas kitų darbuotojų elgesį, pradeda suprasti organizacijos normas ir vertybes. Antrojo, identifikavimo, etapo metu darbuotojas, norėdamas tapti svarbia organizacijos dalimi, ima vertinti organizacijos tikslus, vertybes, jis juos priima kaip sau tinkamus. Trečiajame etape žmogus įsisąmonina, už kokį elgesį organizacijoje apdovanojama, o už kokį baudžiama. Organizacijos nuostatos, vertybės visiškai sutampa su darbuotojo vertybių sistema.

Kiekvienai organizacijai svarbu patenkinti ne tik darbuotojų, bet ir vartotojų poreikius ir ugdyti jų lojalumą. *Vartotojų lojalumas* pasiekiamas, kai organizacijos veikla yra nukreipta į vartotojų poreikius, nes ilgalaikio bendradarbiavimo pagrindas – pasitikėjimas. Tai atneša organizacijai didesnį pelną, nes išlaikyti esamus vartotojus yra daug pigiau nei pritraukti naujus. Pasitikėjimas - tai pasikliovimas organizacijos sąžiningumu, patikimumu. Pasitikėjimas - kokybiško vartotojų aptarnavimo ir sąžiningo elgesio išdava. Organizacija, siekianti išsaugoti ir stiprinti vartotojų pasitikėjimą, turi įdiegti etišką sąžiningumu pagrįstą požiūrį į santykius tiek pačios organizacijos darbuotojų tarpusavio santykiuose, tiek santykiuose su tiekėjais (Žvirelienė ir Bučiūnienė, 2008). Aukštojo mokslo ir studijų institucijos bendruomenės narių lojalumą siekti gali kurdamos ir palaikydamos demokratinę ir draugišką atmosferą, sudarant palankias sąlygas profesiniam tobulėjimui, laikantis akademinio sąžiningumo ir etinių nuostatų (Melnikas, 2012).

Kompetencija. Kompetencija – tai žinios ir gebėjimai, kurie apibūdina darbuotojo gebėjimą atlikti jam paskirtas užduotis labai gerai, o taip pat, tai organizacijos gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas. Kompetenciją sudaro teorinių ir praktinių žinių visuma, todėl darbuotojo kompetentingumą garantuoja įgyta kvalifikacija ir sukaupta profesinė patirtis. Kompetencija parodo darbuotojo gebėjimų pritaikymą jo praktinėje veikloje, o kvalifikacija parodo įgūdžius, kurie buvo įgyti švietimo įstaigoje (Lobanova ir Chlivickas, 2009). Pastaruoju metu įsitvirtino sąvoka, kad kompetencija – tai žinojimas „žinoti kaip" (angl. know-how), o tai reiškia gebėjimą valdyti informaciją.

Kylant visuomenės išsilavinimo lygiui, privataus bei viešojo sektoriaus organizacijų klientai reikalauja aukštos kvalifikacijos paslaugų, todėl iš darbuotojų reikalaujama kompetentingumo, turėti kuo daugiau įvairių sričių žinių ir mokėti atitinkamai elgtis įvairiose situacijose (Lobanova ir

Chlivickas, 2009). Įvaizdis, kurį klientai susikuria apie organizaciją, dažniausiai susiformuoja bendraujant ir gaunant paslaugas, kurias jie gauna tiesiogiai. Konkurencingoje rinkoje svarbi ir produkcijos kokybė, ir būdai, kuriais ji siūloma bei teikiama. Jei paslaugos kokybiškos, kompetentingos, susiformuoja teigiamas įvaizdis, ir atvirkščiai, jei nekokybiškos – organizacijos reputacija sugadinta (Boterf, 2010).

Kompetencijų tobulinimas yra darbuotojo gebėjimams iškeltų reikalavimų atnaujinimas ir senesnių profesinių standartų kompetencijų atnaujinimas. Asmens gebėjimai tobulinami mokymosi ir profesinės veiklos procese (Pukelis, 2009). Darbuotoją tobulėti, siekti būti savo srities profesionalu skatina jo vidiniai veiksniai, tokie kaip vertybės, poreikiai, o organizacija turėtų motyvuoti ir sudaryti tam visas galimybes (Jurevičienė ir Komarova, 2010). Reikia pabrėžti, kad kompetencijos ir kvalifikacijos kokybę nulemia ne tik žinios ir įgūdžiai, bet ir darbuotojo vertybės (Pukelis, 2009). Dažname kodekse yra kalbama apie profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimą, skatinama nuolat domėtis savo profesijos naujovėmis, šviestis, dalyvauti seminaruose ar mokymuose ir pan. Viso to reikalaujama todėl, kad dažniausiai profesionalias paslaugas nulemia darbuotojo profesinė kompetencija.

Konkurencinis pranašumas. Konkurencija ekonomikoje - tai varžymasis, rungtyniavimas tam tikroje ūkio srityje, siekiant ekonominės naudos ir dominavimo rinkoje (Stanikūnas, 2009). Kiekviena organizacija siekia įgyti konkurencinį pranašumą, kurį nulemia įvairūs veiksniai. Tinkamai naudojami organizacijos žmogiškieji ištekliai suteikia jos vykdomai veiklai konkurencinį pranašumą. Vis dažniau jį lemia ne tik fizinis ar finansinis kapitalas, o žinios. Tai nėra tik ekonomikos, informacijos ar technologijų išmanymas, bet ir socialinių ir humanitarinių mokslų žinių pritaikymas organizacijos valdyme. Siekiant sukurti žmogiškaisiais ištekliais pagrįstą konkurencinį pranašumą, neužtenka kelių atsitiktinių mokymų. Šiam tikslui pasiekti tikslingai formuojama organizacijos kultūra, besiremianti produktyvios etikos principais. Ją padeda formuoti dalykinės etikos infrastruktūra, kuri sujungia ekonomiką – efektyvumą, pelningumą, optimalumą – su morale – padorumu atsakomybe, patikimumu. Visa etikos infrastruktūra (tame tarpe ir etikos kodeksai) apibrėžia elgesio normas, kiekvieno vaidmens priedermes, o tai užtikrina teisingumą, geresnių sprendimų priėmimą. Taip instrumentiškai formuojama saugi, tobulėti skatinanti aplinka, gerėja bendradarbiavimas, tarpusavio pasitikėjimas, kyla organizacijos įvaizdis, lojalumas jai ir pan. Šie etikos veiksniai motyvuoja savirealizuotis bei įgyvendinti organizacijos tikslus, optimizuojama organizacijos veikla. Etikos priemonėmis besiremianti vadyba kuria žmogiškaisiais ištekliais pagrįstą konkurencinį pranašumą (Pučėtaitė, 2001).

N. Vasiljevienė (2006) teigia, kad elgesio kodeksai padeda palaikyti *sąžiningą rinkos aplinką – konkurenciją,* kuri paremta suteikiamų paslaugų ar prekių kokybe, profesionaliai atliekamu

darbu. Kodeksuose dažnai tvirtinama būtinybė priimti į darbą asmenis pagal objektyvius kriterijus, o ne giminyste, simpatijomis paremtomis nuostatomis ar netgi kyšiais „nupirktomis“ darbo vietomis, kas gali nulemti prastesnę paslaugų teikimo ar prekių pagaminimo kokybę, mažesnį darbo našumą. Organizacija, kuri orientuojasi į aukštą kokybę, profesinius standartus, kuria tam tikrą sistemą, kuri išplėtota etikos kodeksais ir juos palaikančiais mechanizmais, sudaro tokią darbo aplinką, kurioje visi atsakingi ir sąžiningi, nes tik tokie priimami į darbą ir skatinami dirbti profesionaliai. Profesionalams nereikia nurodinėti elgtis tinkamai, nes jie yra patys viduje motyvuoti elgtis sąžiningai, taip organizacija ar profesija formuoja apie save teigiamą įvaizdį rinkoje, įgydama konkurencinį pranašumą kitų organizacijų, nesilaikančių etikos principų, atžvilgiu.

Kova su korupcija. Korupcija yra senas reiškinys, kuris vystantis visuomenei bei tobulėjant technologiniams procesams įgauna vis naujas formas. Šiandien kyšių ėmimas ir davimas klesti tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, sudarydamas palankias sąlygas interesų konfliktui, neetiškam elgesiui ir kitoms problemoms. Korupcija neigiamai veikia ir organizaciją (organizacija kelia nepasitikėjimą; visada yra galimybė būti nubaustam, o tada patiriami finansiniai ir kiti nuostoliai), ir visuomenės gyvenimą (pvz., mažėja ekonomikos augimas, blogėja šalies finansinė būklė, didėja skurdas). Vadovai, norėdami apsisaugoti nuo korupcijos, gali imtis įvairių prevencinių veiksmų: rinktis sąžiningus darbuotojus; nusižengusius darbuotojus griežtai bausti, taip kitiems parodant, kad toks elgesys netoleruojamas; kurti etikos kodeksus, organizacijos kultūrą, savo etišku elgesiu rodyti pavyzdį kitiems darbuotojams; šviesti ir ugdyti teisingą elgesį (Palidauskaitė, 2010). Būtent kodeksuose turi būti aiškiai išdėstoma, kad organizacija netoleruoja kyšininkavimo ir griežtai baudžia už jį. Kiekviena organizacija pati nusprendžia, ar jos darbuotojai gali priimti dovanas iš klientų, tiekėjų, partnerių. Vienos organizacijos tai leidžia, kitos draudžia, bet abiem atvejais kodeksas turi teikti informaciją apie tai.

Interesų konfliktų valdymas. Interesų konfliktas – tai asmens ar grupės asmeniškas suinteresuotumas siekiant sau turtinės bei dvasinės naudos. Interesų konfliktų pasitaiko ne tik viešajame sektoriuje, jie sutinkami ir privačioje veikloje, versle, švietimo sistemoje, o dilema – veikti pagal teisines ir moralines nuostatas, ar šiek tiek nusižengti joms ir gauti naudos sau, yra dažnai veikiančio subjekto sprendžiama (Lakis, 2011). Interesų konfliktų pobūdis bei priežastys abiejuose sektoriuose yra labai panašios. Tiek privačioje įmonėje, tiek ir viešojoje įstaigoje priimtas darbuotojas įsipareigoja siekti savo organizacijos tikslų bei gerai atlikti savo funkcijas. Intereso konflikto priežastys gali būti įvairios, pvz., darbuotojui suteikta valdžia, kuria jis gali laisvai pasinaudoti; asmeniniai interesai siekiant turtinės ar neturtinės naudos; charakterio savybės, tokios kaip egoizmas ir godumas; dėl reformos ar net politinės santvarkos pasikeitimo atsiradęs taisyklių neaiškumas (Palidauskaitė, 2010).

Efektyvi interesų konfliktų prevencija reikalauja platesnio požiūrio ir veiksmingesnių priemonių pasirinkimo. Teisės aktai atlieka dvi funkcijas: pirma, įspėja apie galimus nusižengimus (prevencija); antra, apibrėžia atsakomybę už atliktą pažeidimą, nustato žalos dydį. Siekiant išvengti interesų konfliktų, labai svarbus prevencinis įstatymų poveikis, o šią funkciją vykdyti padeda tiek profesinė, tiek ir bendroji etika (Lakis, 2011). Organizacija, siekdama užkirsti kelią interesų konfliktui, turi vykdyti nuoseklią interesų konfliktų vadybą, kuri turi būti paremta taisyklėmis bei vertybėmis. Be to, svarbu nuolat akcentuoti prevencijos svarbą, informuoti ir ugdyti darbuotojus. Laiku įvedus prevencines priemones mažėja interesų konfliktų pasireiškimo rizika. Etikos standartai yra viena iš prevencinių priemonių, kuri darbuotojams atlieka elgesio gairių vaidmenį kasdienėje jo veikloje (Palidauskaitė, 2010).

Interesų konfliktų požymius galima pastebėti ne visais atvejais, dažnai jie gali būti užmaskuoti, sunkiai nustatomi ar net visai nepastebimi. Šis faktas taip pat verčia daugiau naudotis etiniais bei moraliniais svertais. Sąžinė ir moralė yra universali reguliavimo priemonė, kuri lydi kiekvieną subjekto poelgį visose jo darbo, profesinėse bei privačiose situacijose. Profesinės, verslo etikos bei bendrų moralinių principų paisymas sumažina administracinės kontrolės poreikį (Lakis, 2011). Elgesio kodeksas, reglamentuodamas tokias vertybes kaip atskaitomybė, sąžiningumas ir atvirumas, padeda išvengti korupcijos, nepotizmo apraiškų, skatina organizacijos narių ir vadovų pasitikėjimą, bendradarbiavimą, taip siekiama išvengti interesų konfliktų. Verslo ugdomos vertybės ir organizacijos kultūroje įgyvendinta etika yra esminės įmonių socialinės atsakomybės nuostatos, kurios skatina grįžtamąjį ryšį (Vveinhardt ir Petrauskaitė, 2014).

Konfliktų valdymas. Partnerystė organizacijoje yra sudaryta iš verbalinių bei neverbalinių žinučių, todėl komunikacija yra etinių santykių pradžia. Norint sudaryti sąlygas vystytis transformuotiems (etikos atžvilgiu) darbuotojų santykiams, reikia adaptuoti moralines normas prie tarpusavio komunikacijos, tai leis pasiekti etinius sprendimus. Viena iš daugelio kompetencijų, reikalingų pasiekti produktyvią komunikaciją, yra konfliktų valdymas (Johnson, 2007).

Konfliktų valdymas – tai gebėjimas kontroliuoti konfliktą ir jo poveikį asmeniui ar organizacijai. Konfliktams suvaldyti yra naudojama daug įvairių priemonių, sprendimo priėmimo metodų. Pvz., sėkmingą valdymą garantuoja konflikto diagnozavimas, intervencija, dalyvių ugdymas (Račelytė, 2009). A. Rahim (2002) kaip labai svarbų veiksnį valdant konfliktą išskyrė etiškumą (visų konflikto dalyvių elgesys turėtų būti etiškas). Sprendžiant konfliktą labai svarbi vadovo pozicija, jo priimami sprendimai, elgesys konflikto metu.

Apibendrinimas. Etikos kodekso vaidmuo organizacijoje yra daugiafunkcinis, bet vis dėlto pagrindinė ir svarbiausia kodekso funkcija - netinkamo elgesio pašalinimas ir etiško elgesio siekimas.

Įgyvendinus šį tikslą, jo pagrindu pasiekiami ir visi kiti išvardinti tikslai. Svarbu įvertinti, kad kodeksas nėra priemonė, kuri egzistuoja izoliuota nuo kitų, t. y. pats savaime jis yra bereikšmis, todėl lemiamas veiksnys yra jo išplėtojimas ir įgyvendinimas. Etikos kodekso efektyvumas priklauso nuo jam tarpininkaujančių ir jį kuruojančių veiksnių, todėl organizacija turi įvertinti šių veiksnių svarbą. Rašytinis etikos kodeksas, kad ir kaip gerai jis bebūtų sukurtas, yra tik vienas organizacijos etikos programos komponentas ir vien tik jo egzistavimas nepadės apsisaugoti nuo netinkamo elgesio ir iš jo kylančių pasekmių. Šis instrumentas turi būti derinamas su kitomis etikos infrastruktūros priemonėmis. Autoriai vieningai sutaria, kad kodekso turinys yra mažiau svarbus, daug svarbesnis yra kodekso integravimas į organizacijos veiklą. Daugelis organizacijų tiki, kad etikos kodekso turėjimas garantuoja organizacijos etiškumą. Visgi vien tik kodekso priėmimas nėra pakankamas veiksnys. Siekiant kodekso efektyvumo reikia jį pristatyti, įdiegti, įsisąmoninti ir institucionalizuoti.

3. LIETUVOS VALSTYBINIŲ KOLEGIJŲ ETIKOS KODEKSŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodologija

M. Kaptein (2008), atlikęs daugelį etikos kodeksų tyrimų, teigia, kad kodekso efektyvumą galima nustatyti pasitelkus formulę *Efektyvumas = Turinys + Įdiegimas*. Remiantis šia formule, šiame magistro darbe pasirinkta išanalizuoti vieną iš dviejų efektyvumą lemiančių veiksnių – kodekso turinį. Kadangi aukštosios mokyklos yra inovacijų, naujų idėjų ir vertybinių nuostatų kūrimo ir skatinimo iniciatorės, o modernioji ekonomika akcentuoja vertybių įtraukimą į vadybos ir socialinės atsakomybės sferas, universitetai ir kolegijos turi formuoti etiškos vadybos, socialinės atsakomybės strategijas (Serafinas ir Ruzevičius, 2009). Reikalavimai aukštojo mokslo etikai nuolat keliami, pvz., 2015 m. paskelbtos naujos akademinės etikos kodeksų priėmimo, įgyvendinimo ir priežiūros rekomendacijos. Visgi Lietuvoje akademinės etikos tyrimų tarpe pasigesta kolegijų etikos kodeksų analizės. Atsižvelgiant į tai, tyrimo objektu pasirinkti Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksai dėl to, kad organizacijų valdymo etiniai aspektai, socialinė atsakomybė aktuali ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms (Guogis ir Gudelis, 2009). Be to, viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų bendrosios etikos nuostatos ir etikos valdymo priemonės panašios ir daugeliu atvejų sutampa.

Tyrimo imtis. Lietuvos aukštojo mokslo sektoriuje veikia 13 valstybinių kolegijų iš visų 32 aukštųjų mokyklų (žr. 2 lentelę).

2 *lentelė.* Lietuvos valstybinių kolegijų sąrašas

	Pavadinimas	**Sutrumpinimas**
1.	Vilniaus kolegija	VIKO
2.	Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija	VTDK
3.	Utenos kolegija	UK
4.	Šiaulių valstybinė kolegija	SVANKO
5.	Žemaitijos kolegija	ZEMKO
6.	Panevėžio kolegija	PANKO
7.	Marijampolės kolegija	MK
8.	Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla	LAJM
9.	Klaipėdos valstybinė kolegija	KVK
10.	Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija	KMAIK
11.	Kauno technologijos kolegija	KTK
12.	Kauno kolegija	KK
13.	Alytaus kolegija	AK

Sudaryta autorės

Prieš atliekant kokybinę valstybinių kolegijų analizę, siekta nustatyti šių organizacijų dydį pagal darbuotojų skaičių. Šis kriterijus yra svarbus todėl, kad organizacijos dydis yra vienas iš veiksnių, nuo kurio priklauso darbuotojų etiškas elgesys (O'Fallon ir Butterfield, 2005; Vasiljevienė, 2006). Paprastai mažesnėse organizacijose dažniau priimami etiški sprendimai, nes mažas kolektyvas pasižymi bendruomeniškumu, darbuotojai pažįsta vieni kitus, todėl yra daug sunkiau nuslėpti nusižengimus (Pučėtaitė ir Novelskaitė, 2015). O vidutinėse ir didelėse organizacijose, dėl didelio darbuotojų skaičiaus, daug sunkiau valdyti darbuotojų vertybes, todėl iškyla poreikis pasitelkti etikos vadybos instrumentus ir jų pagalba mažinti netinkamų sprendimų rizikas, taip užtikrinant organizacijos narių atsakingą elgesį. Siekiant įvertinti valstybinių kolegijų dydį pagal darbuotojų skaičių, duomenys buvo renkami iš interneto svetainės www.rekvizitai.lt, kurioje skelbiami įvairūs aktualūs duomenys apie organizacijas. Pvz., informacija apie vadovą, darbuotojų skaičių (apdraustųjų, t. y. dirbančių pagal darbo sutartį)[2], skolas valstybei. Pagal šioje interneto svetainėje pateiktus duomenis Lietuvos valstybinėse kolegijose iš viso dirba 4318 darbuotojų, iš kurių 38 % dėstytojų (žr. 3 lentelę). Lietuvos įmonių dydis pagal darbuotojų skaičių apibrėžtas Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme, todėl šio įstatymo norma vadovaujamasi nustatant ir valstybinių kolegijų dydį pagal darbuotojų skaičių. Daugiausia valstybinių kolegijų priskiriama vidutinio dydžio organizacijoms – 8 kolegijos, didelėms – 5 valstybinės kolegijos (žr. 3 lentelę). Organizacijų dydis nurodo etikos kodekso taikymo svarbą pasirinktose kolegijose.

3 *lentelė.* Valstybinių kolegijų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Valstybinių kolegijų dydis pagal darbuotojų skaičių	**Pavadinimas**	**Dėstytojų skaičius***	**Darbuotojų skaičius****	**Dėstytojų dalis, proc.**
Vidutinės (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	KMAIK	39	110	35,45
	ZEMKO	56	138	40,58
	AK	58	148	39,19
	KTK	76	166	45,78
	LAJM	45	175	25,71
	MK	72	178	40,45
	PANKO	97	233	41,63
	UK	97	236	41,10
Didelės (daugiau kaip 250 darbuotojų)	SVAKO	119	274	43,43
	VTDK	140	370	37,84
	KVK	176	439	40,09
	KK	338	921	36,70
	VIKO	332	930	35,70
Iš viso:		**1645**	**4318**	**38 %**

* Duomenys paimti iš AIKOS (2016-03-17)
** Duomenys paimti iš www.rekvizitai.lt (2016-03-17)
Paaiškinimas: kolegijų pilnus pavadinimus žr. 2 lentelėje
Sudaryta autorės

[2] Šie duomenys importuojami iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai pateiktų pranešimų.

Tyrimo duomenų rinkimas. Taikomas dokumentų rinkimo metodas, plačiai paplitęs tyrimų tarpe, kuris padeda nustatyti vertybes, pozicijas, interesus, organizacinį klimatą, viešąsias nuostatas bei numatyti galimus padarinius (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Duomenys buvo renkami 2016 m. kovo mėn. Etikos kodeksai surinkti valstybinių kolegijų interneto svetainėse. Pagrindinė informacija apie pasirinktas kolegijas (pvz., institucijų sąrašas, dėstytojų skaičius, interneto svetainių nuorodos) buvo renkama iš Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimosi sistemos AIKOS, kuri teikia informaciją apie mokymosi galimybes Lietuvoje. Duomenys apie švietimo ir mokslo institucijas, pagal švietimo ir mokslo registrų duomenis šioje svetainėje atnaujinami kasdien, o informacija apie pedagogų, dirbančių mokslo ir studijų institucijose, skaičių – du kartus per metus. Kiti reikalingi duomenys (pvz., bendras darbuotojų skaičius) renkami iš viešo įmonių registro www.rekvizitai.lt tinklalapio. Duomenų rinkimo laikotarpiu buvo surinkta 14 etikos kodeksų iš 13-os valstybinių kolegijų. Visuose etikos kodeksuose nurodoma patvirtinanti institucija, patvirtinimo data bei dokumento (pvz., nutarimo, protokolo, įsakymo) numeris. Minėti dokumentų rekvizitai rodo jų oficialumą. Kadangi etikos programos efektyvumą lemia ir informacijos sklaida, jos prieinamumas ir etikos kodekso matomumas (Collins, 2012; Johnson, 2007; Singh, 2011), todėl renkant duomenis valstybinių kolegijų tinklalapiuose, buvo atkreiptas dėmesys į etikos kodekso ir etikos komitetų, kaip pagrindinės etikos kodeksų priežiūros institucijos, matomumą ir informacijos pateikimą. Duomenys buvo renkami pasirinktų kolegijų interneto svetainių paieškos langelyje įvedant raktinius žodžius: „etika“, „etikos kodeksas“, „etikos komisija“, „etikos komitetas“, „socialinė atsakomybė“. Šie raktiniai žodžiai buvo tendencingai pasirinkti pagal mokslinėje literatūroje randamas sąvokas. Taip pat duomenys buvo renkami pagal raktinį žodį „sąžiningumo deklaracija“. Šis pasirinkimas siejamas su Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus rekomendacijose inicijuota sąžiningumo deklaracija.

Tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenys analizuojami taikant kokybinės turinio latentinės analizės metodą. Latentinės turinio analizės metodas leidžia atskleisti ir išreikšti žodžiais kokybiniuose duomenyse (etikos kodeksų tekste) slypinčias tyrimo objektą apibūdinančias idėjas (Bitinas et al., 2008). Surinkti duomenys buvo analizuojami pagal tyrimo klausimus (žr. 4 lentelę). Atsakant į iškeltus tyrimo klausimus buvo suformuluota kategorija „etikos kodekso įtvirtinimas“, kuri buvo suskaidyta į 4 subkategorijas: etikos kodekso viešumo principo užtvirtinimas; etikos kodekso priežiūra; etikos pažeidimų pranešimas; bendros elgesio gairės; elgesio reguliavimo priemonių taikymas. Duomenų analizė buvo atliekama tol, kol buvo pasiektas pakankamas duomenų prisotinimas.

4 *lentelė.* Tyrimo klausimai

Nr.	Tyrimo klausimas
1.	Kaip valstybinės kolegijos užtikrina etikos kodeksų viešumo principą?
2.	Kaip etikos kodeksuose valstybinės kolegijos įtvirtina etikos kodekso priežiūrą?
3.	Kaip etikos kodeksuose valstybinės kolegijos nustato etikos pažeidimų pranešimo ir nagrinėjimo tvarką?
4.	Kokio elgesio gaires valstybinės kolegijos nustato etikos kodekse?
5.	Kokios elgesį reguliuojančios priemonės (sankcijos ir paskatinimai) nurodytos etikos kodeksuose?

Sudaryta autorės

Duomenų analizės pirmas žingsnis buvo išnagrinėti valstybinių kolegijų etikos kodeksus, atsirinkti požymius (kriterijus), pagal kuriuos bus atliekama analizė. Pasirenkant etikos kodeksų analizės kriterijus, buvo remiamasi šio darbo 1 ir 2 dalyse aptartais tyrimų rezultatais. Analizuojant etikos kodeksus buvo atkreiptas dėmesys į tokius pagrindinius aspektus: auditoriją (adresatą), kodekso struktūrą, deklaruojamas vertybes ir nuostatas, numatytas elgesio reguliavimo priemones, etikos pažeidimų tvarką, priežiūros vykdymą. Pasirinkti kriterijai leidžia detaliai išnagrinėti etikos kodeksų turinio elementus, nustatyti, į kokį turinį etikos kodeksai orientuojami, atskleisti jų sąsają su literatūroje pateikiamais etikos kodekso turiniui keliamais reikalavimais.

Etika. Duomenų rinkimo ir analizės metu buvo laikomasi mokslinių tyrimų etikos principų, tiriamos organizacijos vertinamos objektyviai, remiamasi tik kokybinio tyrimo rezultatais. Etikos kodeksų analizės metu siekta išlaikyti valstybinių kolegijų anonimiškumą, todėl pateikiant duomenis lentelėse (išskyrus 2 ir 3 lenteles), pasirinktos kolegijos neįvardinamos. Lentelėse duomenys kaskart pateikti atsitiktine tvarka.

Tyrimo apribojimai. Daugelis valstybinių kolegijų viešai neskelbia ankstesnių etikos kodeksų redakcijų, todėl sudėtinga įvertinti, kaip kito etikos kodeksų turinys. Viena valstybinė kolegija tinklalapyje paskelbė etikos kodekso projektą, bet neskelbia galiojančios etikos kodekso redakcijos, todėl jis neįtraukiamas į duomenų analizę. Tyrimo išsamumui atskleisti (pvz., tyrimo klausimams „Kaip etikos kodeksuose valstybinės kolegijos įtvirtina etikos kodekso priežiūrą?“, „Kokios etikos kodeksuose nurodytos elgesį reguliuojančios priemonės (sankcijos ir paskatinimai)?“) būtų vertingos etikos komitetų metinės veiklos ataskaitos, tačiau jos beveik neviešinamos.

3.2. Tyrimo rezultatai

Vertinant etikos kodeksų patvirtinimo datą galima pastebėti, kad didžioji valstybinių kolegijų dalis 2015 metais atnaujino akademinės etikos kodeksus (žr. 5 lentelę.). Kitos valstybinės kolegijos vadovaujasi 2006, 2013 ir 2014 metais patvirtintais etikos kodeksais.

5 *lentelė*. Valstybinių kolegijų etikos kodeksų charakteristika

Nr.	**Kodekso patvirtinimo data**	**Kodekso pavadinimas**	**Statusas**	**Bendras skyrių ir skirsnių skaičius**	**Apimtis (psl.)**
1.	2013-07-02	Akademinės etikos kodeksas	Direktoriaus įsakymas	7 skyriai	8
2.	2015-06-08	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos nutarimas	8 skyriai	7
3.	2015-05-22	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos protokolu	5 skyriai (4)	5
4.	2015-05-27	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos nutarimas	8 skyriai	7
5.	2015-12-02	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos nutarimas	7 skyriai	5
6.	2015-08-28	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos protokolu	5 skyriai (4)	8
7.	2006-04-05	Akademinės etikos kodeksas	Direktoriaus įsakymas	3 skyriai (6)	4
8.	2014-06-02	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos protokolu	6 skyriai	3
9.	2006-02-02 2006-02-15	Dėstytojų etikos kodeksas Studentų etikos kodeksas	Suderinta Akademinės tarybos protokolu	4 skirsniai 3 skirsniai	4 3
10.	2015-05-22	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos nutarimas	6 skyriai (4)	6
11.	2015-06-19	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos protokolu	7 skyriai	5
12.	2015-12-17	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos nutarimas	6 skyriai (5)	9
13.	2015-06-11	Akademinės etikos kodeksas	Akademinės tarybos nutarimas	7 skyriai (4)	5

Sudaryta autorės

Struktūra. Atliekant tyrimą pastebėta, kad Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksai struktūriškai sudaryti kiek skirtingai: vienų valstybinių kolegijų etikos kodeksai turi tik skyrius, kitų - skyrius ir skirsnius. Bendrai skyrių skaičius svyruoja nuo 6 iki 11, vyrauja 5-7 skyrių etikos kodeksai. Etikos kodeksų apimtys taip pat skirtingos, jų tekstai – nuo 3 iki 9 puslapių apimties, dažnesni 5-7 puslapių etikos kodeksai (žr. 5 lentelę). Valstybinės kolegijos etikos kodeksuose turi

skyrius, skirtus išdėstyti bendrąsias nuostatas, bendrąsias etikos normas, pedagoginės veiklos, studentų ir mokslinės veiklos etikos nuostatas. Kai kurios valstybinės kolegijos etikos kodekse neturėjo studentų etikos dalies. Reikėtų pažymėti, kad pavienės valstybinės kolegijos turėjo bendrą akademinės etikos kodeksą, bet dokumento viduje jį struktūriškai padalino į studentų ir dėstytojų etikos kodeksus. Dalis pasirinktų kolegijų etikos kodekso tikslų ir funkcijų įvardijimui skiria atskirą dalį. Taip pat valstybinės kolegijos turi atskiras etikos kodekso priežiūros, etikos kodekso priėmimo ir įgyvendinimo dalis. Paprastai valstybinės kolegijos etikos kodeksą baigia baigiamosiomis nuostatomis.

Kodeksų pavadinimai ir statusas. Valstybinės kolegijos turi Akademinės etikos kodeksus, taip pat nustatytos pavienės valstybinės kolegijos, kurios skelbė du atskirus etikos kodeksus, kurių pavadinimai yra Dėstytojų etikos kodeksas ir Studentų etikos kodeksas (žr. 5 lentelę). Valstybinių kolegijų statusai neženkliai skiriasi. Vienų valstybinių kolegijų etikos kodeksai patvirtinti Akademinės tarybos nutarimu, kitų, protokolu ar sprendimu. Keli etikos kodeksai patvirtinti atskiru įstaigos direktoriaus įsakymu. Valstybinių kolegijų atskiri Dėstytojų bei Studentų etikos kodeksai su Akademine taryba suderinti protokolu.

3.2.1. Etikos kodeksų viešumo principo įgyvendinimas valstybinėse kolegijose

2016 m. visos Lietuvos valstybinės kolegijos turėjo akademinės etikos kodeksus. Devynios pasirinktos kolegijos turi naujai, 2015 metais, patvirtintus etikos kodeksus, o keturios valstybinės kolegijos turi 2006 m. – 2014 m. patvirtintus etikos kodeksus. Reikia pažymėti, kad viena iš valstybinių kolegijų tinklalapyje skelbia informaciją apie naujo kodekso kūrimą ir ragina bendruomenę teikti pasiūlymus. Dar viena valstybinė kolegija šalia seno pateikia ir naujo etikos kodekso projektą, kuris yra dar nepatvirtintas. Kadangi minėtas etikos kodekso projektas vis dar yra svarstymo stadijoje, todėl šiame darbe jis neanalizuojamas.

Visos valstybinės kolegijos etikos kodeksus skelbia viešai savo oficialiuose tinklalapiuose (žr. 6 lentelę). Pastebėta, kad etikos kodekso matomumas valstybinių kolegijų tinklalapiuose yra skirtingas. Pasirinktų kolegijų etikos kodeksą galima rasti prie rubrikos, kurioje skelbiami pagrindiniai dokumentai ar veikiančios komisijos. Paprastai šios rubrikos pateikiamos skiltyse „Visuomenei“, „Darbuotojams“, „Personalui“, „Valdymas“, t. y. etikos kodeksas pasiekiamas atlikus 3 žingsnius. Reiktų pažymėti, kad etikos kodekso patalpinimas tam tikrai grupei skirtose skiltyse, pvz., „Darbuotojams“, „Personalui“, gali suponuoti, kad jis adresuojamas tik įvardintai grupei, pvz., darbuotojams, nors akademinės etikos kodeksai skirti visai akademinei bendruomenei, tame tarpe ir

studentams. Kyla abejonių, ir ar studentai ieškotų etikos kodekso tokioje skiltyje. Nustatyta atvejų, kai etikos kodeksus rasti yra gan sudėtinga: pasiekiamas atlikus 4 ar daugiau žingsnių; pateikta neaiški nuoroda, arba pateikiama tarp daugelio teisės aktų sąrašo gale; pateikta prie nuorodos, kuri gali pasirodyti tiesiogiai nesusieta su etika, per skirtingas nuorodas pateikti senas ir naujas etikos kodeksai, tai klaidina. Yra valstybinių kolegijų, kurių tinklalapiuose etikos kodeksas matomas atlikus vos du žingsnius. Tenka pripažinti, kad nei viena valstybinė kolegija nepateikia tiesioginės, aiškiai matomos etikos kodekso nuorodos, t. y. kai nuoroda pateikiama pagrindiniame (pirmajame) kolegijos tinklalapio puslapyje. Etikos kodekso viešumas ir matomumas yra viena iš etikos kodekso efektyvumo sąlygų (Collins, 2012; Kaptein ir Schwartz, 2008; Singh, 2011). Be to, etikos kodekso matomumas (ir atvirkščiai, nematomumas) atskleidžia kolegijos požiūrį į socialiai atsakingą veiklą. Todėl valstybinės kolegijos turėtų nuspręsti, ar jos nori pelnyti „doros įmonės pilietės“ vardą tobulindamos etikos vadybos sistemą, įskaitant etikos kodekso matomumo didinimą.

6 *lentelė.* Valstybinių kolegijų etikos infrastruktūros viešinimas instituciniuose tinklalapiuose

Nr.	Etikos kodekso viešumas*	Etikos kodekso prieinamumas (matomumas)**	Nuoroda į etikos komitetą	Etikos komiteto sudėtis ir kontaktai	Informacija apie etiką	Sąžiningumo deklaracija		
						Studentų	Dėstytojų	Etikos komiteto narių
1.	+	pakankamai matomas	-	-	-	-	-	-
2.	+	pakankamai matomas	+	+ kontaktų nėra	Komiteto veiklos ataskaitos, reglamentas; įvr. nuorodos; visos kodeksų redakcijos	+	-	-
3.	+	sunkiai matomas	-	-	-	+	+	+
4.	+	sunkiai matomas	-	-	-	-	-	-
5.	+	pakankamai matomas	-	-	-	+	-	-
6.	+	sunkiai matomas	-	-	-	-	-	-
7.	+	matomas	+	+	-	+	-	-
8.	+	pakankamai matomas	-	+ (kontaktų nėra)	Bendruomenė raginama prisidėti prie naujo etikos kodekso kūrimo	-	-	-
9.	+	pakankamai matomas	+	+ tik pirmininkės kontaktai	-	+	+	-
10.	+	matomas	-	+ nurodyta pirmininkė ir jos kontaktai	Korupcijos prevencija nuoroda į STT	+	-	-
11.	+	pakankamai matomas	-	+ (kontaktų nėra)	Diskusija etikos tema, socialiai atsakinga veikla; nuorodos	-	-	-
12.	+	pakankamai matomas	+	+	Tik komiteto veiklos ataskaita	+	+	-
13.	+	sunkiai matomas	-	-	-	+	+	-

*Viešumas – Etikos kodekso viešinimas institucijos tinklalapyje

**Etikos kodekso matomumas buvo nustatomas pagal etikos kodekso nuorodos pateikimą ir suskirstytas į 4 grupes:
aiškiai matomas – tiesioginė nuoroda (nuoroda aiškiai matoma pirmajame kolegijos interneto svetainės puslapyje);
matomas – kodekso nuoroda pateikiama kolegijos veiklos skiltyse, jis pasiekiamas atlikus 2 žingsnius;
pakankamai matomas – etikos kodekso nuoroda pateikiama iš antrinių nuorodų, pasiekiamas atlikus 3 žingsnius;
sunkiai matomas – pasiekiamas atlikus 4 ar daugiau žingsnių; nuoroda neaiški, klaidinanti.

Sudaryta autorės

Valstybinės kolegijos etikos kodeksuose skelbia, kad etikos kodeksas privalo būti skelbiamas viešai kolegijų tinklalapiuose. Nustatyta atvejų, kai valstybinės kolegijos teigia, kad etikos kodekso projektas taip pat turi būti skelbiamas viešai bendruomenės diskusijai. Atliekant valstybinių kolegijų tinklalapiuose pateiktos informacijos analizę, paaiškėjo, kad pavienės valstybinės kolegijos savo tinklalapyje viešai skelbia naujo kodekso projektą. Yra valstybinių kolegijų, kurios interneto svetainėje informuoja bendruomenę apie naujo etikos kodekso kūrimą ir ragina teikti pasiūlymus. Be to, kartais valstybinių kolegijų tinklalapyje pateikta chronologinė informacija leidžia atskleisti, kad ir anksčiau, kuriant etikos kodeksą, kolegijos bendruomenė prisidėjo prie šio dokumento sudarymo. Kadangi etikos kodekso efektyvumas priklauso ne tik nuo turinio, bet ir jo kūrimo proceso (Kaptein, 2008), o darbuotojų įtraukimas (dalyvavimas) į šį procesą sukuria etikos kodeksui pridėtinę vertę, nes darbuotojai gali įvardinti aktualias vertybes, reikalingas organizacijai ir patiems darbuotojams (Pučėtaitė, Novelskaitė ir Pušinaitė, 2015; Vasiljevienė, 2006). Todėl valstybinės kolegijos, kurios įtraukia darbuotojus į etikos kodekso kūrimo procesą, įvertina etikos kodekso svarbą. Vis dėlto valstybinių kolegijų bendruomenių raginimo dalyvauti naujo etikos kodekso kūrimo procese praktika yra gana reta. Todėl yra tikimybė, kad etikos kodeksas yra „nuleidžiamas iš viršaus į apačią“, o tai mažina etikos kodekso efektyvumą (Crane, 2010; Vasiljevienė, 2006).

Kalbant apie etikos komitetų viešumą, pastebėta, kad informacija apie etikos komitetus varijuoja. Reikėtų paminėti, kad nustatyta atvejų, kai valstybinė kolegija etikos priežiūros nuostatose nurodo, kad etikos komiteto sudėtis turi būti viešinama kolegijos tinklalapyje, nurodant komiteto narių vardus, pavardes ir kontaktus (telefono numerį, elektroninio pašto adresą). Deja, bet peržiūrėjus valstybinių kolegijų tinklalapius, tenka pastebėti, kad ne visos valstybinės kolegijos pateikia šią informaciją institucijos interneto svetainėse (žr. 6 lentelę). Vienos valstybinės kolegijos pateikia nuorodas į etikos komitetą, kitos valstybinės kolegijos nurodo etikos komiteto sudėtį, dar kitos pasirinktos kolegijos pateikia kontaktus, kuriais galima kreiptis į etikos komitetą. Vos kelios valstybinės kolegijos tinklalapiuose pateikia tiesiogines nuorodas į etikos komisiją. Nustatyta, kad etikos komitetų metinių veiklos ataskaitų ir reglamentų viešas skelbimas yra reta praktika.

Valstybinių kolegijų tinklalapių peržiūra atskleidė, kad informaciją apie etikos infrastruktūrą pasirinktos kolegijos pateikia fragmentiškai. Dažniausiai apsiribojama vien tik etikos kodekso skelbimu, tačiau randama informacijos apie įdiegtas socialinio atsakingumo vadybos sistemas, taikomus socialiai atsakingos veiklos principus. Pastebėta ir informacija apie valstybinių kolegijų organizuojamas diskusijas etikos tema. Įdomu tai, kad pavienės valstybinės kolegijos dėmesį skiria korupcijos prevencijai ir tinklalapyje pateikia korupcijos prevencijos programą, korupcijos prevencijos priemonių planą, skelbia kvietimus teikti pasiūlymus korupcijos prevencijos priemonių

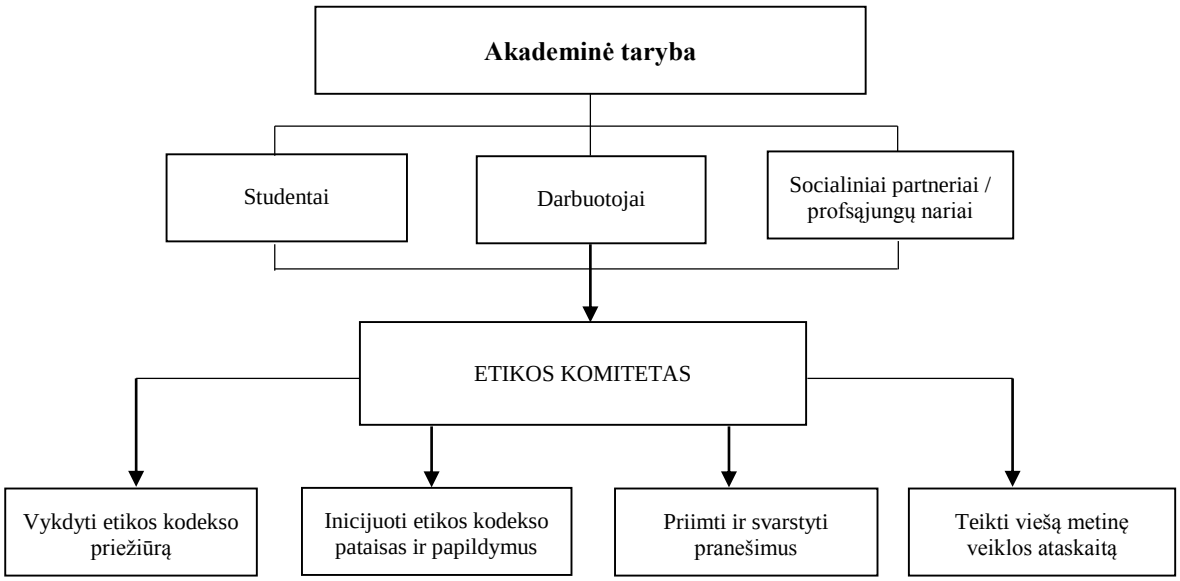
tobulinimui, pateikia nuorodas į Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymą bei tarnybas, vykdančias kovą su korupcija. Taip pat gan retai pateikiamos nuorodos į Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos tinklalapį.

3.2.2. Etikos kodekso priežiūra valstybinėse kolegijose

Etikos kodekso priėmimo ir įgyvendinimo sėkmingumas priklauso nuo etikos kodekso priežiūros sąlygų. Nustatyta, kad valstybinės kolegijos etikos kodekse išskiria atskirą dalį etikos kodekso priėmimo ir įgyvendinimo nuostatų išdėstymui. Tiesa, valstybinės kolegijos skirtingai vadina šį skyrių, kai kurios iš jų pavadinime naudoja tik žodį „įgyvendinimas“, kitos tik „taikymas“, dar kitos vartoja abu žodžius, arba prideda žodį „priežiūra“ („Etikos kodekso įgyvendinimas“, „Kodekso tvirtinimas, keitimas, galiojimas ir taikymas“, „Etikos kodekso priėmimas ir įgyvendinimas“, „Etikos kodekso taikymas“, „Kodekso įgyvendinimas“, „Etikos kodekso įgyvendinimas ir priežiūra“). Visgi daugeliu atvejų valstybinės kolegijos šioje dalyje apsiriboja keliais bendro pobūdžio sakiniais, pvz., apie tai, kad privalu susipažinti su etikos kodeksu, kada įsigalioja, kas priima etikos kodeksą ir kas yra atsakingas už etikos kodekso priežiūrą. Kelios kolegijos šioje dalyje pateikia etikos kodekso priežiūros nuostatas, o apie etikos kodekso priėmimą ir įgyvendinimą neužsimena. Kalbant apie etikos kodekso priėmimą ir įgyvendinimą, viena etikos kodekso veiksmingumo sąlygų yra etikos kodekso viešumas (Collins, 2012; Kaptein, 2015). Valstybinės kolegijos etikos kodekso priėmimo ir įgyvendinimo dalyje arba baigiamosiose nuostatose pažymi, kad etikos kodeksas turi būti viešas ir skelbiamas kolegijos tinklalapyje. Yra valstybinių kolegijų, kurios teigia, kad etikos kodekso projektas taip pat turi būti skelbiamas viešai akademinės bendruomenės diskusijai. Kaip jau buvo anksčiau minėta, peržiūrint valstybinių kolegijų oficialius tinklalapius nustatyta, kad valstybinės kolegijos etikos kodeksus viešina, bet naujo etikos kodekso projektą viešai diskusijai skelbia gana retai.

Atsakingai vykdoma etikos kodekso priežiūra turi lemiamos įtakos organizacijos etikos vadybos efektyvumui. Etikos priežiūros vaidmuo organizacijose dažniausiai tenka etikos komitetui (Vasiljevienė, 2006), todėl šioje dalyje didžiausias dėmesys skirtas etikos komitetų veiklos principams įvardinti. Daugeliu atvejų valstybinės kolegijos etikos kodeksuose turi atskirą „Etikos kodekso priežiūros“ dalį. Tačiau yra nustatyta, kad kelios valstybinės kolegijos tokių nuostatų neturi. Tiesa, randama informacijos, kai šių valstybinių kolegijų etikos kodeksuose yra pateikiamos tam tikros etikos priežiūros nuostatos. Valstybinės kolegijos teigia, kad etikos pažeidimus nagrinėja etikos

komitetas, įvardina šios institucijos reglamentavimą. Taip pat nurodomos etikos komiteto sudarymo sąlygos, paaiškinama etikos pažeidimų teikimo, priimtų sprendimų bei galimų sankcijų taikymo tvarka.



7 *pav*. Etikos komiteto sudėtis, funkcijos ir pavaldumo santykiai valstybinėse kolegijose

Sudaryta autorės

Kalbant apie valstybinių kolegijų etikos komiteto sudarymo principus, yra valstybinių kolegijų, kurios teigia, kad etikos komitetas turi būti sudarytas iš trijų suinteresuotųjų šalių grupių lygiomis dalimis: darbuotojų, studentų ir socialinių partnerių (žr. 7 paveikslą). Pasirinktos kolegijos detalizuoja etikos komiteto narių atrankos (skyrimo) tvarką. Daugeliu atvejų kolegijos nurodo konkretų etikos komiteto narių skaičių, kuris svyruoja nuo 7 iki 9 narių. Komitetų nariai renkami iš: akademinių padalinių (pvz., fakultetų, katedrų) atstovų; studentų atstovybės; kolegijos profsąjungos; socialinių partnerių. Pagal Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus patvirtintas naujas Mokslo ir studijų institucijų akademinės etikos kodeksų priėmimo, įgyvendinimo ir priežiūros rekomendacijas 2015 (toliau *Rekomendacijos 2015*) etikos komiteto sudarymo principai yra tokie: kiekvienas mokslo ir studijų institucijos padalinys pasiūlo į etikos komitetą po vieną darbuotoją; studentų atstovybė skiria po vieną narį atstovaujantį kiekvieną mokslo ir studijų institucijos organizuojamą studijų pakopą; vieną narį skiria mokslo ir studijų profsąjunga (jeigu tokia yra); socialinių partnerių siūlymu mokslo ir studijų institucija skiria du narius į etikos komitetą iš socialinių partnerių. Analizuojant valstybinių kolegijų etikos kodeksus, buvo nustatyta, kad pavienės valstybinės kolegijos šiuos reikalavimus išpildo. Kelios pasirinktos kolegijos nekonkretizuoja narių

atstovaujamų pusių, todėl šių kolegijų etikos komiteto sudėties atitikimo *Rekomendacijoms 2015* nepavyko nustatyti. Pastebėta, kad valstybinės kolegijos vadovaujasi rekomendacijomis, tačiau dažnai studentų skaičius etikos komitete viršija nurodymus. Kadangi valstybinės kolegijos vykdo tik pagrindines studijas, į etikos komitetą studentų atstovybė turėtų skirti vieną studentą. Tuo tarpu pasirinktų kolegijų etikos komitetuose studentus atstovauja dažniausiai 2-3 nariai. Kokiais motyvais vadovaujasi valstybinės kolegijos pasirinkdamos būtent tokį studentų skaičių, lieka neaišku. Kitų valstybinių kolegijų etikos komitetus sudaro tik dėstytojai ir vienas studentas.

Etikos literatūroje teigiama, kad viena iš pagrindinių etikos komiteto funkcijų (jei etikos kodekse toks komitetas numatytas) yra priimti pranešimus apie etikos pažeidimų atvejus ir juos spręsti (Palidauskaitė, 2010; Vasiljevienė, 2006). Be to, valstybinės kolegijos (turinčios etikos priežiūros dalį) etikos kodekse teigia, kad „*etikos komitetas priima ir svarsto pranešimus ar informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus*“. Bet tik dalis šių kolegijų skelbia etikos komiteto sudėtį ir nurodo kontaktinius duomenis. Galima daryti prielaidą, kad valstybinės kolegijos menkai užtikrina sąlygas akademinės bendruomenės nariams pranešti apie galimus etikos pažeidimus.

Etikos priežiūros efektyvumas priklauso ir nuo ją vykdančios institucijos kompetencijos. Todėl valstybinės kolegijos etikos kodeksuose etikos komiteto nariams kelia reikalavimus būti nepriekaištingos reputacijos, turėti patirties akademinės etikos principų įgyvendinimo srityje. Vis dėlto, reikalavimus nustato ne visos valstybinės kolegijos. Pasirinktos kolegijos taip pat nustato etikos komiteto narių kadencijų sąlygas, daugeliu atvejų teigiama, kad etikos komiteto nariai pareigas gali eiti ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Paprastai kadencijos laikotarpis – 3 metai, kaip tai rekomenduojama 2015 m. *Rekomendacijose*. Visgi yra valstybinių kolegijų, kurios nustato didesnį, 5-ių metų laikotarpį. Reikėtų pastebėti, kad tai per ilgas laikotarpis, nes einant pareigas 2 kadencijas iš eilės susidaro 10 metų. Per maža etikos komitetų narių kaita gali sukelti riziką piktnaudžiauti padėtimi, atlikti pareigas tik formaliai, skirti per mažai dėmesio etikos kodeksų priežiūros procedūrų atlikimui ir tobulinimui.

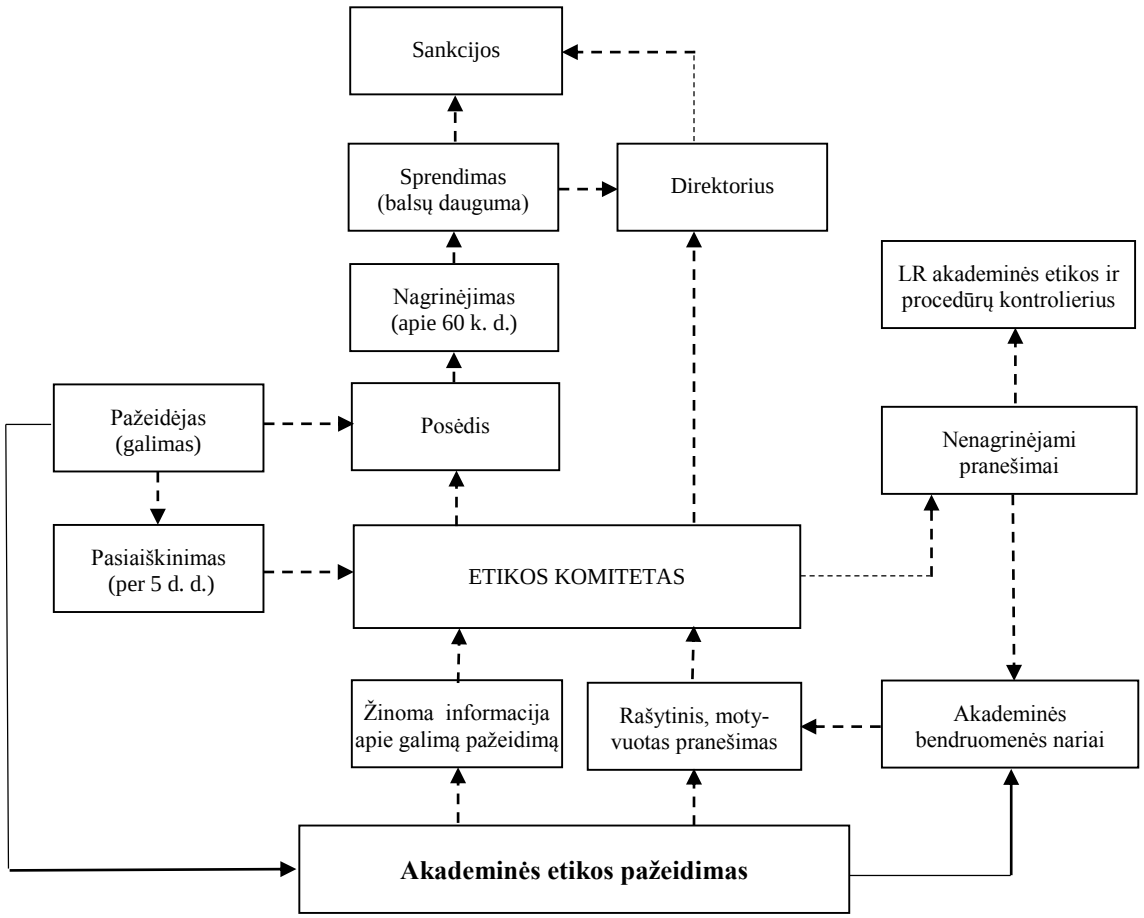
Valstybinės kolegijos etikos kodeksuose konstatuoja, kad etikos komitetas, išnagrinėjęs pranešimą ar informaciją ir nustatęs akademinės etikos pažeidimą, atsižvelgia į pažeidimo sunkumą ir priima sprendimą. Pavienės valstybinės kolegijos apsiriboja ties šiuo teiginiu. Kitos priduria, kad sprendimas apie etikos pažeidimą teikiamas pareiškėjui ir pažeidėjui, kolegijos akademinei tarybai ir kolegijos bendruomenei (skelbimo lentoje, vidaus informavimo sistemoje). Randama informacija, kai kolegijos šalia pareiškėjo, pažeidėjo ir akademinės tarybos įvardina ir kolegijos direktorių. Retais atvejais valstybinių kolegijų etikos kodeksuose teigiama, kad būtent kolegijos direktorius, gavęs sprendimą ir atsižvelgęs į etikos komiteto rekomendacijas dėl poveikio priemonių taikymo, priima

sprendimą, ar taikyti, ir kokias priemones taikyti etikos kodekso pažeidėjui. Daroma prielaida, kad etikos komitetas valstybinėse kolegijose neturi realios galios, jis pats netaiko jokių priemonių, tik pataria kolegijos vadovui, kokias drausminamąsias priemones būtų galima taikyti. Pavienės valstybinės kolegijos šalia išvardija ir galimas poveikio priemones: asmeninis įspėjimas, viešas įspėjimas bei Lietuvos Respublikos įstatymuose arba kolegijos reglamentuose numatyta drausminė nuobauda. Kitos valstybinės kolegijos etikos kodeksuose galimus sprendimo variantus pateikia detaliau: raštu įspėti akademinės bendruomenės narį ir nuasmenintą informaciją apie etikos komiteto sprendimą paskelbti kolegijos tinklalapyje; rekomenduoti kolegijos direktoriui paskirti vieną ar kelias sankcijas, numatytas kolegijos teisės aktuose; rekomenduoti akademinės etikos užtikrinimo priemones kolegijoje. Nustatyta atvejų, kai valstybinės kolegijos etikos kodekse informuoja, kad etikos komiteto sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriui.

Etikos kodekso priežiūros dalį valstybinės kolegijos baigia nuostata, kad etikos komitetas turi vertinti savo metinę veiklą ir viešai paskelbti metinės veiklos ataskaitą. Tokį įpareigojimą etikos komitetams nustato vos kelios valstybinės kolegijos. Peržiūrėjus valstybinių kolegijų tinklalapius nustatyta, kad etikos komiteto veiklos ataskaitos už 2015 m. laikotarpį pateikimas yra gana reta praktika, o tai leidžia daryti prielaidą, kad valstybinės kolegijos šią nuostatą taiko tik formaliai arba duomenų rinkimo etape metinės ataskaitos buvo rengimo ar svarstymo stadijoje.

3.2.3. Etikos pažeidimų pranešimo ir nagrinėjimo tvarka valstybinėse kolegijose

Valstybinių kolegijų etikos komitetams priskiriamos dvi funkcijos. Pirma funkcija, inicijuoti etikos kodeksų papildymus ar pataisas ir teikti juos svarstyti ir tvirtinti kolegijos akademinei tarybai. Antra, jau aukščiau aptarta funkcija, priimti ir svarstyti pranešimus ar informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Be abejonės, šios dvi funkcijos organizacijoms yra be galo svarbios, o etikos problemų sprendimas yra gana sudėtingas uždavinys, tačiau tokios ribotos funkcijos (pvz., nepriskiriamas mokymų organizavimas, konsultacijų teikimas) kelia abejonių dėl etikos komitetų funkcionalumo (Pučėtaitė ir Novelskaitė, 2015). Etikos komiteto posėdžius šaukia ir jiems vadovauja etikos komiteto pirmininkas. Etikos komiteto pirmininkas negali vadovauti posėdžiui, jeigu gautas pranešimas susijęs su pačiu pirmininku, tada posėdį šaukia ir jam vadovauja vyriausias amžiumi iš likusių etikos komiteto narių.



8 *pav.* Akademinės etikos pažeidimų pranešimo, priėmimo ir sprendimo tvarka valstybinėse kolegijose

Sudaryta autorės

Akademinės etikos pažeidimų pranešimo, priėmimo ir sprendimo tvarka valstybinėse kolegijose pavaizduota 8 paveiksle. Valstybinių kolegijų kodeksuose atskirai apibrėžta, kokiais atvejais nenagrinėjami pranešimai apie etikos pažeidimą. Etikos komitetai pranešimo apie galimus akademinės etikos pažeidimus nenagrinėja, jeigu nuo galimų pažeidimų padarymo ar paaiškėjimo dienos iki pranešimo gavimo dienos yra praėję daugiau nei vieni kalendoriniai metai. Ši sąlyga negalioja esant tokiems pažeidimams: padirbinėjimams, klastojimams arba manipuliavimui; ir plagijavimui. Taip pat etikos komitetai nenagrinėja pranešimų apie galimus kolegijos procedūrų pažeidimus. Apie sprendimą nenagrinėti pranešimo ar informacijos perdavimą Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriui etikos komitetas raštu asmeniui praneša ne vėliau kaip per 10 darbo dienų nuo pranešimo gavimo dienos. Visgi ne visos valstybinės kolegijos nurodo, kad etikos komitetas apie sprendimą nenagrinėti pranešimą privalo nedelsiant pranešti ir turimą medžiagą

perduoti Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriui, kuris toliau sprendžia dėl tyrimo savo iniciatyva pradėjimo. Kelios valstybinės kolegijos šios nuostatos į etikos kodeksą neįtraukia. Tai gali reikšti, kad nenagrinėjami pranešimai toliau lieka „dulkėti“ stalčiuose arba tam tikrus etikos pažeidimus bandoma ignoruoti. Yra valstybinių kolegijų, kurios nurodo, kad jei kolegijoje nustatomi galimo etikos pažeidimo požymiai, apie tai turi būti pranešama etikos komitetui. Valstybinės kolegijos etikos kodekso priežiūros dalyje apibrėžia, kokie pranešimai priimami svarstymui. Svarstymui priimami motyvuoti pranešimai, kurie pateikiami raštu etikos komiteto pirmininkui. Pasirinktos kolegijos sutartinai teigia, kad anoniminiai pranešimai nesvarstomi. Etikos kodeksų analizė parodė, kad valstybinės kolegijos nusprendė anoniminių pranešimų nenagrinėti, t. y. nusprendė eiti pačiu lengviausiu keliu. Teigiama, kad anoniminių pranešimų priemonės (pvz., „Karštosios“ telefono linijos, specialiosios elektroninio pašto dėžutės) turėtų būti taikomos kraštutiniu atveju, kai kiti etikos programos instrumentai yra neveiksmingi (Tauginienė, 2013). Galima pastebėti, kad viešojo sektoriaus institucijos vis dažniau ima taikyti saugius pranešimų apie pažeidimus priėmimo kanalus (TILS, 2011). Todėl valstybinės kolegijos taip pat turėtų įvertinti, ar tikrai tokios priemonės nėra reikalingos siekiant užkirsti kelią galimoms akademinės etikos pažeidimų apraiškoms. Reikėtų pažymėti, kad visgi kelios valstybinės kolegijos tinklalapiuose pateikia naudingas nuorodas į institucijas, kurios turi anoniminių pranešimų langelį (Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba, Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba). Kitos valstybinės kolegijos taip pat galėtų pranešimo kanalus sukurti ne pačioje kolegijoje, o pasinaudoti kitų išorinių specialių tarnybų pagalbos linijomis, kaip tai padarė kelios valstybinės kolegijos. Nustatyta, kad pasirinktos kolegijos detalizuoja pagrindus pradėti galimo akademinės etikos pažeidimo nagrinėjimą, vardijamos tokios sąlygos: asmens rašytinis pranešimas su nurodytais faktais ir juos pagrindžiančiais dokumentais; etikos komitetui yra žinoma informacija apie galimai padarytą etikos pažeidimą. Laikotarpis, per kurį etikos komitetas privalo išnagrinėti gautą pranešimą bei priimti sprendimą ir raštu atsakyti pareiškėjui ar suinteresuotam asmeniui, valstybinių kolegijų etikos kodeksuose yra apibrėžtas. Daugeliu atvejų valstybinės kolegijos nurodo 60 kalendorinių dienų laikotarpį, retais atvejais 20–30 dienų. Nežinoma, kodėl kelios valstybinės kolegijos nusprendė nurodyti du ar tris kartus trumpesnį laikotarpį negu kitos valstybinės kolegijos. Daroma prielaida, kad valstybinės kolegijos neįvertina galimo išsamaus etikos pažeidimo tyrimo laiko trukmės arba neplanuoja atlikti nuodugnaus tyrimo. Yra atvejų, kai valstybinės kolegijos šiam procesui nenustato jokių terminų. Valstybinės kolegijos įsipareigoja pranešti akademinės bendruomenės nariui, dėl kurio buvo gautas pranešimas, o jis turi raštu pateikti pasiaiškinimus per 5 darbo dienas nuo informavimo dienos. Akademinės bendruomenės nario, dėl kurio buvo gautas pranešimas, prašymu gali būti pateikta susipažinti su asmens duomenų subjektu susijusi esama

medžiaga, ir jeigu reikia, ji nuasmeninama. Taip pat pabrėžiama, kad jeigu akademinės bendruomenės narys, dėl kurio buvo gautas pranešimas, atsisako pateikti paaiškinimą, etikos komitetas turi teisę priimti sprendimą. Valstybinės kolegijos nurodo, kad akademinės bendruomenės narys, dėl kurio buvo gautas pranešimas, gali dalyvauti etikos komiteto posėdyje, kuriame svarstomas šis pranešimas. Etikos komiteto nariai privalo laikytis konfidencialumo principo ir neatskleisti su tyrimu susijusios informacijos tol, kol atliekamas tyrimas. Vis dėlto yra kolegijų, kurios nenurodo tokios nuostatos etikos kodekse, todėl negali garantuoti, kad bus užtikrintas pranešėjo konfidencialumas, o tai demotyvuoja pranešti apie akademines ydas.

3.2.4. Elgesio gairės valstybinių kolegijų etikos kodeksuose

Šio darbo 1 ir 2 dalyse buvo aptarta, kad etikos kodeksas turi tiesiogines ir netiesiogines funkcijas. Tiesioginės etikos kodekso funkcijos - tai funkcijos, kurios padeda priimti tinkamus sprendimus, parodo, kaip reikia elgtis. Todėl, pagrindinis elgesio kodekso tikslas – užkirsti kelią neetiškam elgesiui ir numatyti tam tikro elgesio gaires (Palidauskaitė, 2010; Vasiljevienė, 2006). Valstybinės kolegijos pageidaujamo elgesio gaires bendrai įvardina bendrųjų normų dalyje, atskirai nustato mokslinės veiklos elgesio gaires, o taip pat pageidaujamą ir nepageidaujamą elgesį nurodo atskirai kiekvienai tikslinei grupei.

Valstybinių kolegijų bendrųjų etikos normų dalyje teigiama, kad akademinės bendruomenės etikos normas įtvirtina pagrindinės etiško akademinio elgesio nuostatos, kurios nušviečia kolegijos akademinės etikos politikos kryptis. Akademine laisve įvardijama akademinės bendruomenės narių teisė nevaržomai dėstyti savo požiūrį į studijų ir mokslinių tyrimų organizavimą, reikšti kritiką, laisvai plėtoti mokslinę veiklą, kolegijos įsipareigojimą apsaugoti savo akademinės bendruomenės narius nuo suvaržymų. Akademinės bendruomenės nariai tokią pat teisę turi pripažinti ir kitiems kolegijos nariams. Daugeliu atveju veiksmai, kurie prieštarauja akademinei laisvei, išvardinami atskirais punktais: nepakantumas kitai nuomonei; teisės išsakyti ir ginti savo nuomonę ignoravimas ar ribojimas; teisės atsakyti į kritiką ar kaltinimus ignoravimas ar ribojimas; dalyvavimas moksliniuose tyrimuose, susijusiuose su žala žmogui, visuomenei ar aplinkai. Visgi ne visos valstybinės kolegijos apibrėžia akademinę laisvę ir neįvardina, kas jai prieštarauja.

Bendrosios akademinės etikos normos apibrėžia ir akademinės bendruomenės narių santykius, kurie grindžiami pagarbos, geranoriškumo, nešališkumo ir nediskriminavimo principais. Valstybinės kolegijos teigia, kad šį principą pažeidžia akademinės bendruomenės narių

diskriminavimas kalba, veiksmais ar akademiniu vertinimu, o taip pat tokio diskriminavimo toleravimas. Daugeliu atvejų valstybinės kolegijos nurodo, kad šį principą pažeidžia akademinės bendruomenės nario žeminimas naudojantis viršenybe.

Valstybinės kolegijos etikos kodekse skelbia, kad akademinės bendruomenės narių tarpusavio santykiai yra grindžiami kolegialumo bei akademinio solidarumo principais. Pasirinktos kolegijos detaliai išdėsto veiksmus, kurie pažeidžia šį principą: nesąžininga profesinė konkurencija, dalyvavimas negarbinguose sandoriuose; akademinės bendruomenės nariams skirtos informacijos nuslėpimas; keliami konfliktai ar intrigos; nedalyvaujančių kolegų gebėjimų, asmeninių savybių menkinimas; rėmimasis asmeniniu, verslo ar politiniu santykiu rekomenduojant suteikti mokslo laipsnį, pedagoginį vardą, apdovanojimą ar veiklos pripažinimą; psichologinis spaudimas siekiant asmeninio įvertinimo arba norint nuslėpti nesąžiningus akademinius veiksmus; konfidencialios informacijos paviešinimas ar viešas aptarinėjimas; sistemingas kolegijos nario vardo žeminimas.

Randama informacija apie kolegijos mokslinės bazės ir kitų išteklių tausojimą, atsakingą naudojimą, skirtą kolegijos įsipareigojimų vykdymui. Valstybinės kolegijos teigia, kad ši nuostata prieštarauja kolegijos nuosavybės niokojimui bei naudojimui politinės ar privačios veiklos tikslais. Taip pat nuostatą pažeidžia piktnaudžiavimas kolegijos ištekliais vykdant projektus.

Elgesio gairės skirtos pedagoginei veiklai. Valstybinės kolegijos, nustatydamos pedagoginės veiklos etikos gaires, pabrėžia studento žinių, gebėjimų ir įgūdžių teisingo bei sąžiningo vertinimo svarbą. Valstybinės kolegijos vieningai teigia, kad dėstytojas privalo vertinti studento žinias nesiejant su studento dalyvavimu politinėje ar visuomeninėje veikloje. Pasirinktos kolegijos taip pat nurodo, kad dėstytojas privalo: saugoti studento asmens duomenis; mažinti galimybes pasireikšti akademiniam nesąžiningumui; nereikalauti asmens duomenų iš studento ar dėstytojo grupinėse diskusijose; vertinimo metu sudaryti tinkamas sąlygas studentams, turintiems specialiųjų poreikių. Valstybinės kolegijos griežtai pabrėžia nuostatą, kad dėstytojas privalo principingai reaguoti ir pranešti etikos komitetui apie studentų nesąžiningumo atvejus, pvz., plagijavimą, nusirašinėjimą, duomenų klastojimą. Tačiau yra valstybinių kolegijų, kurios šioje nuostatoje neįvardija, kad dėstytojas privalo apie nesąžiningą akademinį elgesį pranešti etikos komitetui. Vėlgi, valstybinės kolegijos nurodo nepageidaujamą elgesį, bet neįtvirtina tokio elgesio valdymo priemonių. Valstybinės kolegijos teigia, kad pasitikėjimo atmosferai kenkia informacijos apie studentą paviešinimas. Nustatyta, kad valstybinės kolegijos beveik vieningai pabrėžia, kad konfidencialumo principas reikalauja: atskleisti informaciją tretiesiems asmenims apie studento akademinius įvertinimus ar nuobaudas, tik esant studento rašytiniam sutikimui; vengti aptarinėti studento pasiekimus; naudoti privataus pobūdžio informaciją mokymo ir mokslinio tyrimo tikslais, tik gavus rašytinį sutikimą; užtikrinti, kad pastabos apie studento rašto darbą, nepateiktą viešai, nebūtų

prieinamas tretiesiems asmenims. Galima daryti prielaidą, kad valstybinės kolegijos etikos priemonėmis užtikrina studento informacijos konfidencialumą.

Visos valstybinės kolegijos taip pat apibrėžia dėstytojų santykį su studentais. Teigiama, kad dėstytojų ir studentų santykiai turi būti grindžiami akademinio bendradarbiavimo ir skaidrumo principais. Pabrėžiama, kad susisaistymas neakademinio pobūdžio įsipareigojimais gali sukelti interesų konfliktą. Pasirinktos kolegijos detaliai išvardina kas šiuos principus pažeidžia: studento ar dėstytojo siekimas užmegzti neakademinius santykius, siekiant akademinės naudos; dėstytojo vaidmens prisiėmimas šeimos nario ar artimo draugo, verslo partnerio atžvilgiu tais atvejais, kai galima išvengti tokio vaidmens; tiesiogiai ar netiesiogiai įteiktų dovanų, paslaugų reikalavimas ar priėmimas iš akademinės bendruomenės narių. Interesų konfliktas – tai asmens ar grupės asmeniškas suinteresuotumas siekiant sau turtinės bei dvasinės naudos (Lakis, 2011). Viena iš 1 ir 2 dalyse vardijamų intereso konflikto priežasčių gali būti asmeniniai interesai siekiant turtinės ar neturtinės naudos, taisyklių neaiškumas, darbuotojams suteikta valdžia, kuria jis gali laisvai pasinaudoti (Palidauskaitė, 2010). Todėl valstybinės kolegijos etikos kodeksuose įvardindamos konkrečius atvejus, kurie gali sukelti interesų konfliktą, nepalieka neaiškumo ir dviprasmybių sprendžiant, koks akademinės bendruomenės elgesys kolegijoje yra netoleruojamas. Visgi pastebėta atvejų, kai valstybinės kolegijos neapibrėžia šeimos nario ar draugo vaidmens prisiėmimo atvejo arba nenurodo dovanų ir paslaugų priėmimo draudimo. Kiekviena organizacija pati nusprendžia, ar jos darbuotojai gali priimti dovanas iš klientų, tiekėjų, partnerių (Palidauskaitė, 2010) ir tokių akademinės bendruomenės narių kaip studentai. Vienos organizacijos tai leidžia, kitos draudžia, bet abiem atvejais kodeksas turi teikti informaciją apie tai.

Mokslinės veiklos etikos gairės. Valstybinės kolegijos mokslinės veiklos etikos dalyje teigiama, kad mokslinė veikla turi būti grindžiama sąžiningu tyrimu ir tiesos siekimu. Daugeliu atvejų pabrėžiama, kad tyrėjo elgesys turi būti socialiai atsakingas, o atliekamas mokslinis tyrimas neturi daryti žalos visuomenei ir aplinkai. Nustatyta, kad socialiniai aspektai įtraukti ne į visų valstybinių kolegijų nuostatas. Valstybinės kolegijos vardija pagrindinius veiksmus, kurie pažeidžia akademinio sąžiningumo principą, dažniausiai įvardijami 6 nusižengimai. Pirmiausia pasirinktos kolegijos pateikia nuostatą, kad akademinį sąžiningumą pažeidžia padirbinėjimas, klastojimas arba manipuliavimas. Daugeliu atveju valstybinės kolegijos šį punktą stipriai išplečia. Padirbinėjimo, klastojimo ir manipuliavimo atvejus detalizuoja 6 punktais: parašų, pažymų, ataskaitų duomenų ar rezultatų padirbinėjimas; nesamo šaltinio, klaidingo šaltinio puslapio, tinklalapio lankymo datos arba kito šaltinio aprašo duomens nurodymas; gautų tyrimo duomenų nutylėjimas; sąmoningas klaidinančios tyrimo informacijos pateikimas; nepagrįstas bendraautorystės primetimas; mokslinėje veikloje talkinusių asmenų įnašo neigimas arba nutylėjimas. Nustatyta, kad valstybinės kolegijos

nurodo, kad akademinį sąžiningumą pažeidžia empirinio tyrimo duomenų ir medžiagos pavyzdžių, kompiuterių programų, rankraščio vagystė arba sąmoningas sugadinimas. Daugeliu atvejų valstybinės kolegijos detaliau apibrėžia plagijavimą, įvardindamos būdingus plagijavimo atvejus: svetimas tekstas pateiktas be citavimo ženklų; cituojant ar perpasakojant svetimą mintį, iliustraciją ar duomenis nenurodomas tikslus šaltinis. Nustatyta, kad kelios valstybinės kolegijos plagijavimo sąvokos mokslinės veiklos dalyje neišplečia ir šią sąvoką detaliau paaiškina studentų veiklos etikos dalyje. Yra pavienių valstybinių kolegijų, kurios mokslinės veiklos etikos dalyje apie plagijavimą neužsimena, o šią nuostatą pateikia studentų ir klausytojų akademinės etikos dalyje. Galima daryti prielaidą, kad yra valstybinių kolegijų, kurios plagijavimo draudimą taiko tik studentams. Valstybinės kolegijos teigia, kad akademinį sąžiningumą pažeidžia nekorektiškas, tendencingas kolegos darbo kritikavimas ir sąmoningas menkinimas dėl asmeninių priežasčių; talkinimas atliekant nesąžiningus akademinius veiksmus; akademinis kyšininkavimas. Tačiau yra atvejų, kai valstybinės kolegijos nenurodo, kad akademinį sąžiningumą pažeidžia akademinis kyšininkavimas bei pagalba atliekant nesąžiningus akademinius veiksmus. Kelios valstybinės kolegijos tokius etikos pažeidimus nurodo studentų etikos dalyje, o tai rodo, kad pasirinktos kolegijos savo tikslinei auditorijai taiko skirtingus standartus. O juk etikos kodeksas, etikos principų ir normų visuma, privaloma kiekvienam organizacijos nariui, nepriklausomai nuo jo užimamos pozicijos (Remišova ir Lašakova, 2012). Nesąžiningos akademinės veiklos talkinimo ir akademinio kyšininkavimo netoleravimo nuostatos pateikimas tik studentų etikos dalyje, gali suponuoti, kad kitiems akademinės bendruomenės nariams ši nuostata negalioja. Taip didėja rizika nesąžiningoms mokslinės veiklos apraiškoms.

Studentų veiklos etiško elgesio gairės. Valstybinės kolegijos teigia, kad studentai ir klausytojai studijų procese turi vadovautis akademinio sąžiningumo principu. Pasirinktos kolegijos sutartinai sutaria, kad šį principą pažeidžia: nusirašinėjimas arba leidimas kitam nusirašyti; pasakinėjimas, ruošinukių naudojimas ir kitokių priemonių naudojimas, siekiant nepelnyto vertinimo; pasinaudojimas kito asmens darbu; to paties darbo pateikimas atsiskaitant už kelis kursus; kito asmens pasitelkimas atsiskaitant už save arba atsiskaitymas už kitą asmenį; plagijavimas. Taip pat valstybinės kolegijos nurodo, kad studentai ir klausytojai turi tausiai ir atsakingai naudoti kolegijos infrastruktūrą. Reikia pažymėti, kad kelios valstybinės kolegijos studentų etikos dalyje detaliau apibrėžia plagijavimo, padirbinėjimo atvejus, kyšininkavimą bei talkinimą atliekant nesąžiningus akademinius veiksmus. Kitos valstybinės kolegijos, kaip jau buvo minėta anksčiau, šias nuostatas pateikia mokslinės veiklos etikos skyriuje. Todėl galima daryti prielaidą, kad taikomi skirtingi etikos standartai. Yra atvejų, kai valstybinės kolegijos etikos kodeksuose pateikia studentams privalomos aprangos nuostatas ir detaliai įvardija, kokios aprangos kolegija netoleruoja. Taip pat dalis valstybinių kolegijų teigia, kad akademinio sąžiningumo principą pažeidžia studentų nepranešimas apie

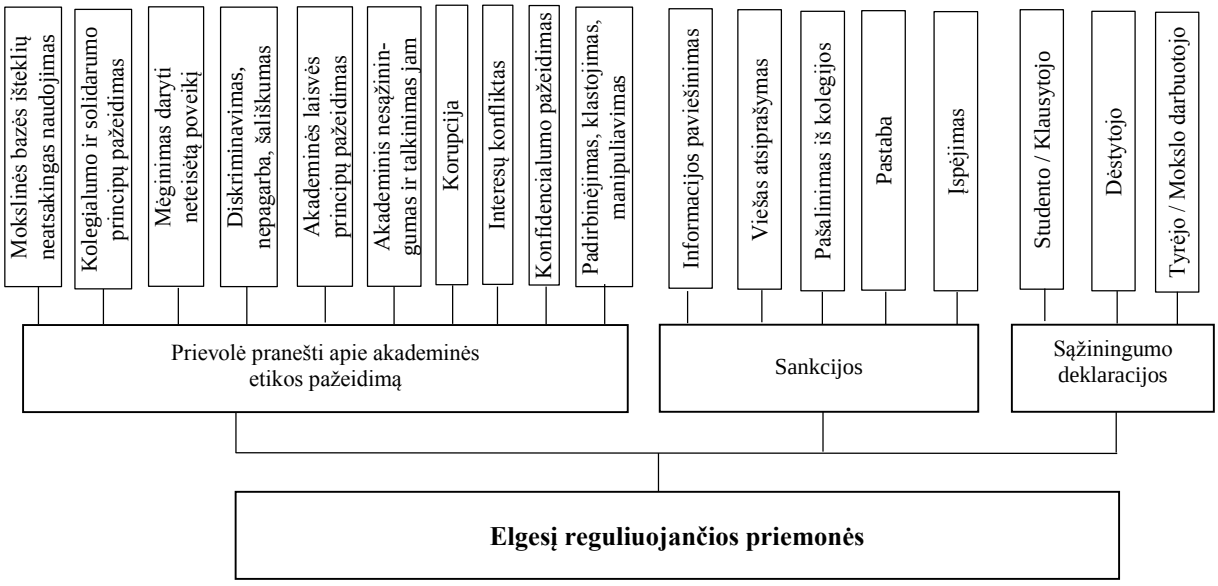
pastebėtus akademinės bendruomenės narių akademinio nesąžiningumo atvejus. Todėl etikos kodekse studentams, taip pat kaip ir dėstytojams, yra aiškiai įtvirtintas įpareigojimas pranešti apie neetišką elgesį. Visgi ne visos valstybinės kolegijos tokias nuostatas įtvirtina etikos kodekse.

3.2.5. Elgesį reguliuojančios priemonės valstybinių kolegijų etikos kodeksuose

Be anksčiau paminėto etikos kodekso tikslo nurodyti pageidaujamo elgesio gaires, šio darbo 1 ir 2 dalyse buvo vardijami ir kiti svarbūs tikslai: *skatinti etišką elgesį, kontroliuoti ir reguliuoti elgesį,* nurodyti atsakomybės ribas, didinti visuomenės pasitikėjimą, skatinti socialiai atsakingą veiklą (Kaptein, 2008; Palidauskaitė, 2010; Singh, 2011; Vasiljevienė, 2006). Panašius etikos kodekso tikslus vardija ir valstybinės kolegijos: *skatinti etišką elgesį;* nubrėžti atsakomybės ribas; atlikti moralinio švietimo funkciją; *drausminti bendruomenės narius*; didinti visuomenės pasitikėjimą; *reguliuoti elgesį.* Atskirai vardijamos ir etikos kodekso funkcijos: ginti akademinės bendruomenės poreikius ir interesus bei padėti jai suvokti savo misiją visuomenėje; *būti pagrindine etikos užtikrinimo priemone;* padėti pasiekti veiklos skaidrumą; parodyti visuomenei, kad kolegijai rūpi atsakingas elgesys; formuoti ir saugoti įvaizdį; nustatyti kriterijus, kuriais reikia vadovautis bendraujant; skatinti dorai ir efektyviai atlikti funkcijas; pasikliauti institucinėmis vertybėmis; padėti pasiekti aukštą sąmoningumo ir socialinės atsakomybės lygį; būti kompetencijų formavimo priemone. Visgi ne visos valstybinės kolegijos prie etikos kodekso funkcijų nurodė vieną iš svarbesnių funkcijų - nurodyti elgesį reguliuojančias priemones (paskatinimai ir sankcijos). Šią funkciją nurodė vos kelios valstybinės kolegijos. Elgesį reguliuojančios priemonės valstybinėse kolegijose pavaizduotos 9 paveiksle.

Sankcijos ir paskatinimai. Valstybinės kolegijos etikos kodeksuose pateikia nuostatas apie sankcijas už akademines etikos pažeidimus. Teigiama, kad sankcijos yra diferencijuojamos ir nustatomos pagal pažeidimo sunkumą. Kelios valstybinės kolegijos įvardina galimas sankcijas, pvz., pastaba, įspėjimas, informacijos paviešinimas, viešo atsiprašymo siūlymas, pašalinimas iš kolegijos. Sankcijų ir apdovanojimų sistema formuoja darbuotojų etišką mąstymą ir motyvuoja etišką elgesį (O'Fallon ir Buttetfiel, 2005). Darbuotojai labai greitai įvertina tokią sistemą ir suvokia, koks elgesys organizacijoje vertinamas (Palidauskaitė, 2011), todėl sankcijų įvardinimas etikos kodekse yra privalomas. Nustatyta atvejų, kai valstybinės kolegijos apsiriboja vos vienu sakiniu, nurodydamos, kad etikos kodekse yra nustatyta etikos pažeidimų nagrinėjimo tvarka. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nepaisant to, kad kelios valstybinės kolegijos etikos kodekso paskirties dalyje teigia, kad viena

iš etikos kodekso funkcijų yra „*nurodyti elgesį reguliuojančias priemones (paskatinimai ir sankcijos)* arba „*skatinti etišką elgesį; .... kontroliuoti ir reguliuoti elgesį“,* nei viena valstybinė kolegija etikos kodekse neįvardina etišką elgesį skatinančių priemonių. O juk darbuotojų motyvavimas yra vienas iš integruotos etikos programos elementų, kuris, siekiant didžiausio etikos infrastruktūros efektyvumo, yra būtinas (Kaptein, 2015; Ulrich, 2010).



9 *pav*. Elgesį reguliuojančios priemonės valstybinėse kolegijose.

Sudaryta autorės

Dar viena etikos kodekso veiksmingumo sąlyga – įvairūs mokymai, konsultavimai etikos tema. Mokymai formuoja darbuotojų gebėjimą etikos vertybes pritaikyti praktikoje, padeda ugdyti atsakomybę, dažnina etiškus sprendimus, skatina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą organizacijoje (Pučėtaitė, 2015). Konsultantai gi padeda tobulinti etikos vadybos procesus ir konsultuoti organizacijos bendruomenės narius etikos klausimais, rengti mokymus. Vis dėlto valstybinės kolegijos gan retai užsimena, kad kolegija gali organizuoti savo bendruomenei etiško elgesio mokymus, skelbti praktinius leidinius apie etikos principų įgyvendinimą, paskirti padalinį ar darbuotoją, atsakingą už bendruomenės konsultavimą etikos klausimais. Kelios valstybinės kolegijos etikos kodekse pažymi, kad etikos kodeksas negali numatyti visų neetiško elgesio atvejų, todėl etikos komitetas, nagrinėdamas konkrečius pranešimus dėl nederamo elgesio etikos kodekso nenumatytais atvejais, turėtų spręsti, ar konkretus poelgis suderinamas su kolegijoje puoselėjamomis etikos vertybėmis.

Pranešimas apie etikos pažeidimus. Valstybinių kolegijų etikos kodeksų bendrosiose normose teigiama, kad priklausymas akademinei bendruomenei įpareigoja paisyti kolegijos interesų ir prisidėti prie kolegijos tikslų įgyvendinimo. Tai, ką etikos požiūriu privalo akademinės bendruomenės nariai, valstybinės kolegijos dažniausiai išdėsto 4-6 punktais: aktyviai laikytis akademinio sąžiningumo standartų ir atviros prieigos principo studijų procese ir mokslinėje veikloje; inicijuojant ir vykdant projektus siekti, kad jų rezultatai tarnautų bendriems kolegijos interesams ir būtų viešai prieinami; nepasinaudoti balsavimo teise tais atvejais, kai gali kilti interesų konfliktas; naudoti kolegijos vardą politiniams tikslams tik gavus raštišką kolegijos sutikimą. Valstybinės kolegijos nurodo, kad akademinės bendruomenės nariai privalo pranešti etikos komitetui apie atvejus, kurie gali būti susiję su korupcija ar mėginimu daryti neteisėtą poveikį kolegijos bendruomenės nariui. Pasirinktos kolegijos taip pat nurodo privalomybę teikti turimą informaciją etikos komisijai ar Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriui, nagrinėjant galimus akademinės etikos ar procedūrų pažeidimus**.** Šių nuostatų pateikimas akademinės etikos bendrųjų normų dalyje reiškia, kad jos taikomos visai akademinei bendruomenei. Nustatyta, kad kelios kolegijos nurodo netoleruoti atvejų, kurie gali būti susiję su korupcija, sukčiavimu ar mėginimu daryti neteisėtą poveikį kolegijos bendruomenės nariui, bet apie pranešimą neužsimena. Yra ir valstybinių kolegijų, kurios nenurodo nei privalomybės pranešti ir teikti informaciją apie akademinės etikos ar procedūrų pažeidimus, nei teigia, kad netoleruoja korupcijos, sukčiavimų ar mėginimų daryti neteisėtą poveikį kolegijos bendruomenės nariui. Galima daryti prielaidą, kad valstybinės kolegijos, neįvardindamos šiurkštaus elgesio pažeidimų (pvz., korupcijos, sukčiavimo) atvejų, neįtvirtindamos tokio elgesio valdymo priemonių, padidina riziką rastis tokioms elgesio apraiškoms. Korupcija klesti tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, ji sudaro palankias sąlygas interesų konfliktui, neetiškam elgesiui. Būtent etikos kodeksuose turi būti aiškiai išdėstoma, kad organizacija netoleruoja kyšininkavimo ir griežtai baudžia už jį (Palidauskaitė, 2010).

Reikėtų priminti, kad įpareigojimą pranešti apie talkinimą atliekant nesąžiningus akademinius veiksmus bei akademinį kyšininkavimą valstybinės kolegijos nurodo ne tik bendrosiose normose, bet ir atskirai pakartoja tikslinių grupių veiklos etikos dalyse. Kaip jau buvo minėta anksčiau, valstybinių kolegijų etikos kodeksuose yra įtvirtintas įpareigojimas, kad tiek dėstytojai, tiek ir studentai apie nesąžiningą akademinį elgesį privalo pranešti etikos komitetui. Deja, ne visos valstybinės kolegijos šias nuostatas įtvirtina etikos kodekse, arba šias nuostatas taiko tik studentams. Tai gali suponuoti, kad valstybinės kolegijos nurodo nepageidaujamą elgesį, bet neįtvirtina tokio elgesio valdymo priemonių.

Sąžiningumo deklaracijos. Sąžiningumo deklaracija - tai laisva ir sąmoninga valia priimtas įsipareigojimas akademinėje veikloje vadovautis ir laikytis mokslo ir studijų institucijos etikos

kodekso nuostatomis bei kitais, etišką elgesį reglamentuojančiais dokumentais. Sąžiningumo deklaracijoje pasižadama atsakingai vykdyti savo pareigas, rodyti pavyzdį kitiems, prisidėti prie sąžiningos akademinės aplinkos kūrimo ir puoselėjimo. Taip pat sąžiningumo deklaracijoje akademinės bendruomenės narys sutinka, kad už akademinės etikos pažeidimus jam bus skiriamos valstybinės kolegijos numatytos sankcijos. Galima daryti prielaidą, kad sąžiningumo deklaracijoje prisiimtų įsipareigojimų ir galimų sankcijų įvertinimo dėka organizacijoje galima efektyviau reguliuoti akademinės bendruomenės narių elgesį.

Valstybinės kolegijos etikos kodeksuose mini įvairias sąžiningumo deklaracijas. Vienos valstybinės kolegijos kalba tik apie studentų ir klausytojų sąžiningumo deklaracijas, kitos šalia studentų deklaracijų mini ir dėstytojų, akademinių darbuotojų, neakademinių darbuotojų, tyrėjo ir mokslo darbuotojo sąžiningumo deklaracijas; dar kitos valstybinės kolegijos etikos kodekse skelbia, kad sąžiningumo deklaracijos skirtos visai akademinei bendruomenei. Atliekant anksčiau aptartą valstybinių kolegijų oficialių tinklalapių peržiūrą, nustatyta, kad daugeliu atvejų valstybinės kolegijos šalia etikos kodekso viešai pateikia ir sąžiningumo deklaracijas (žr. 6 lentelę). Visgi yra valstybinių kolegijų, kurios apie sąžiningumo deklaracijas etikos kodekse neužsimena, nepateikia jų ir tinklalapyje. Yra atvejų, kai valstybinės kolegijos teigia, kas pasirašyta studento sąžiningumo deklaracija galioja visą sutarties galiojimo laikotarpį. Taip pat teigiama, kad valstybinė kolegija gali taikyti pasižadėjimo sąžiningai elgtis tvarką kiekvieno atsiskaitymo metu ar rengiant baigiamąjį darbą, atlikti garso ar vaizdo įrašą. Pavienės kolegijos detalizuoja, kad sąžiningumo deklaracija yra saugoma studento asmens byloje. Reikia pažymėti, kad etikos kodeksuose išdėstytos sąžiningumo deklaracijų nuostatos valstybinių kolegijų pateiktos skirtingomis formuluotėmis (pozicijomis). Kalbant apie studentų sąžiningumo deklaracijas, dauguma valstybinių kolegijų teigia, kad „kiekvienas studentas, įstojęs į kolegiją, pasirašo „Studento sąžiningumo deklaraciją“ (privalomybė), pavienės valstybinės kolegijos teigia, kad „studentas gali pasirašyti“ (laisva valia). Klausytojams ši nuostata nėra privaloma, jie gali pasirinkti pasirašyti sąžiningumo deklaraciją ar ne. O kalbant apie dėstytojų ir kitų darbuotojų sąžiningumo deklaracijas, vienos valstybinės kolegijos siūlo jas pasirašyti savanoriškai (laisva valia). Kitos teigia, kad kiekvienas dėstytojas ar kitas mokslo darbuotojas pradėjęs eiti pareigas kolegijoje, pasirašo sąžiningumo deklaraciją (privalomybė). Pasak N. Vasiljevienės (2014), organizacijos bendruomenės narių moralinę motyvaciją kelia aukšti įsipareigojimai, todėl negalima pasikliauti vien tik darbuotojų „gera valia“. Be to, reiktų pabrėžti, kad kolegijos turėtų taikyti vienodus standartus visiems akademinės bendruomenės nariams. Įdomu tai, kad daugeliu atvejų pasirinktos kolegijos sąžiningumo deklaraciją taiko naujiems darbuotojams, ir tik pavienės valstybinės kolegijos užsimena apie esamus darbuotojus. Analizuojant etikos kodeksus pastebėta, kad valstybinės kolegijos sąžiningumo deklaracijas etikos kodekse pateikia skirtingai.

Vienos valstybinės kolegijos nurodo tikslines grupes etikos dalyje, pvz., studentų – studentų etikos dalyje, dėstytojų – dėstytojų etikos dalyje, kitos valstybinės kolegijos apie sąžiningumo deklaracijas teigia baigiamosiose nuostatose, dar kitos nurodo abiejose - ir tikslinių grupių, ir baigiamųjų nuostatų dalyse.

Daugeliu atvejų valstybinių kolegijų etikos kodeksuose teigiama, kad kiekvienas kolegijos akademinis narys privalo savo veikloje naudotis kolegijos etikos kodeksu. Yra ir valstybinių kolegijų, kurios nurodo ne tik akademinės bendruomenės narius, bet ir partnerius. Nustatyta, kad retais atvejais valstybinės kolegijos nurodo privalomybę susipažinti su etikos kodekso nuostatomis. Pavienės valstybinės kolegijos teigia, kad kiekvienas naujas darbuotojas prašyme priimti į darbą turi patvirtinti, kad susipažino su etikos kodeksu. Galima daryti prielaidą, kad valstybinės kolegijos etikos kodekse neužtikrina sąlygų etikos kodekso pristatymui, jo nuostatų aiškinimui akademinei bendruomenei.

IŠVADOS

1. **Uždavinys.** Apžvelgti profesinės etikos vystymosi raidą, atskleisti etiško ir socialiai atsakingo organizacijos valdymo principus.

Naujų technologijų ir įvairių medijos formų išplitimas, įgalino visuomenę iš arčiau stebėti organizacijų elgseną, o tai verčia veikti atsakingai. Šiuo metu nepakanka siekti geriausio rezultato bet kokiomis priemonėmis, reikiamas tikslas turi būti pasiektas tinkamu ir etišku elgesiu. Organizacijoje diegiant etiką, aiškiai įvardinant pageidaujamą ir nepageidaujamą elgesį etikos kodeksuose, motyvuojant darbuotojus, įvertinant etiškumą, o pažeidėjams skiriant nuobaudas, organizacijoje eliminuojamas netinkamas elgesys visos sistemos lygmeniu. Pasitelkus etikos priemones organizacijoje kuriama tokia aplinka, kuri sudaro sąlygas pasiekti veiklos funkcionalumą ir efektyvumą. Organizacijų valdymo etiniai aspektai, socialinė atsakomybė aktuali ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms, kurios siekia veiklos skaidrumo, atsakomybės ir kokybės, todėl ir valstybinės kolegijos turi formuoti etiškos vadybos, socialinės atsakomybės strategijas. Etinė atsakomybė įtraukia atsakomybes, kurių tikisi visuomenė, parodo standartus, normas ir lūkesčius, kurie atspindi visuotinį interesą. Etiškas, socialiai atsakingas organizacijos valdymas leidžia darbuotojams organizacijoje jaustis geriau ir saugiau, klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims jis suteikia pasitikėjimą organizacija.

2. **Uždavinys**. Išanalizuoti etikos infrastruktūros komponentus, jų taikymo prielaidas ir pasekmes, etikos kodekso efektyvumo prielaidas.

Etikos kodekso vaidmuo organizacijoje yra daugiafunkcinis, bet vis dėlto pagrindinė ir svarbiausia kodekso funkcija - netinkamo elgesio pašalinimas ir etiško elgesio siekimas. Šio tikslo pagrindu pasiekiami ir kiti tikslai, pvz., lojalumas organizacijai, konkurencinio pranašumo didėjimas, gera reputacija. Visgi etikos kodeksas nėra priemonė, kuri egzistuoja izoliuota nuo kitų, pats savaime jis yra bereikšmis, todėl lemiamas veiksnys yra jo išplėtojimas ir įgyvendinimas. Etikos kodekso efektyvumas priklauso nuo jam tarpininkaujančių ir jį kuruojančių veiksnių, todėl organizacija turi įvertinti etikos infrastruktūros svarbą. Siekiant etikos kodekso efektyvumo reikia jį pristatyti, įdiegti, įsisąmoninti ir institucionalizuoti.

3. **Uždavinys**. Atlikti Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinio analizę.

Valstybinės kolegijos etikos kodeksą skelbia viešai kolegijos tinklalapyje, bet tik retais atvejais pateikia tiesiogines, aiškiai matomas etikos kodekso ir etikos komiteto nuorodas. Etikos komitetų sudėties ir kontaktų pateikimas yra gan reta praktika, todėl valstybinės kolegijos menkai užtikrina sąlygas pranešti apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Valstybinės kolegijos vengia viešai skelbti etikos komiteto veiklos ataskaitas, todėl nesudaro galimybės suinteresuotosioms šalims įvertinti etikos komiteto veiklą, nustatyti kolegijos akademinės etikos būklę, išryškinti valstybinei kolegijai aktualias etikos problemas. Atlikus Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksų kokybinę turinio analizę nustatyta, kad etikos kodeksų nuostatos pateiktos tiek deskriptyviai, tiek preskriptyviai. Valstybinių kolegijų etikos kodeksuose pateikiami principai, šalia apibrėžiamos normos ir pažeidimai, t. y. nuostatos pateikiamos nurodant kas kaip privalo elgtis ir ką kaip pažeidžia. Daugeliu atvejų valstybinių kolegijų etikos kodeksuose nustatytos siektino elgesio gairės, numatytos galimos poveikio priemonės, o pateiktos elgesio normos detalizuojamos ir aprašomos, tačiau etikos kodeksai nusako skirtingus etikos standartus, kurie varijuoja nuo to, kam adresuojamos etikos normos. Apibendrinant galima teigti, kad valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinys sujungia bruožus, būdingus skatinamiesiems, reguliuojamiesiems ir edukaciniams etikos kodeksams.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo rezultatus valstybinėms kolegijoms pateikiamos rekomendacijos.

1. Rekomenduojama sukurti akademinės etikos komunikacijos strategiją, kuri apimtų visų etikos infrastruktūros elementų viešinimą. Užtikrinti etikos kodeksų ir etikos komitetų matomumą, tiesiogines nuorodas pateikiant valstybinių kolegijų tinklalapių pagrindiniuose puslapiuose. Užtikrinti sąlygas akademinės etikos pažeidimų pranešimams, aiškiai nurodant etikos komiteto sudėtį ir kontaktus kuriais galima kreiptis. Nuorodos turi būti aiškiai matomos ir lengvai randamos, tai skelbtų visoms suinteresuotosioms šalims apie valstybinių kolegijų prisiimtą atsakomybę už vykdomos veiklos padarinius.
2. Tobulinti etikos kodeksus ir į šį procesą įtraukti visus akademinės bendruomenės narius, didinant etikos kodekso pridėtinę vertę ir veiksmingumą, leidžiant akademinės bendruomenės nariams pasijusti kolegijos bendruomenės dalimi, o tai dar labiau paskatintų etišką elgesį.
3. Etikos pažeidimų pranešimo tvarką taikyti vienodai visiems akademinės bendruomenės nariams. Siekiant užkirsti kelią galimoms akademinės etikos pažeidimų apraiškoms, sudaryti galimybę teikti anonimiškus pranešimus apie etikos pažeidimus ar kenksmingą, neetišką valstybinės kolegijos veiklą, pranešimo kanalus kuriant pačioje kolegijoje arba pasitelkiant kitų išorinių specialių tarnybų pagalbos linijas.
4. Įtvirtinti etikos kodekso priežiūros nuostatas, aiškiai įvardinti kas atsakingas už etikos kodekso priežiūrą, nustatyti etikos komiteto atliekamas funkcijas, veiklos principus, pranešimų apie galimus akademinės etikos priėmimo ir svarstymo tvarką, sprendimų priėmimą, veiklos atskaitomybę. Praplėsti etikos komiteto funkcijas priskiriant akademinės etikos mokymų organizavimą ir konsultacijų teikimą.
5. Įpareigoti etikos komitetą vertinti savo metinę veiklą ir viešai skelbti metinės veiklos ataskaitas. Taip pat etikos kodekse numatyti etinio audito galimybę, kuris leistų valstybinei kolegijai vykdyti vertybių taikymo kontrolę, įvertinti esamą akademinės etikos būklę, nustatyti organizacinės struktūros ar vadybos trūkumus bei nurodyti tobulintinas sritis.
6. Aiškiai įvardinti atvejus, kurie gali sukelti interesų konfliktą, apibrėžti šiurkštaus elgesio pažeidimus (pvz., korupcija, sukčiavimas, duomenų padirbinėjimas), nepalikti neaiškumo ir dviprasmybių sprendžiant koks akademinės bendruomenės elgesys valstybinėje kolegijoje yra

netoleruojamas. Nustatyti dovanų ir paslaugų priėmimo galimybę ar draudimą, kad akademinės bendruomenės nariai suprastų etiško akademinio elgesio ribas.

7. Nustatyti elgesio reguliavimo priemones (sankcijas ir paskatinimus). Akademinė bendruomenė privalo aiškiai suprasti, koks elgesys valstybinėje kolegijoje toleruojams ir koks ne, todėl, siekiant etiško akademinio elgesio, siūloma aiškiai įvardinti sankcijas pagal pažeidimus. Sukurti skatinimo ir motyvavimo sistemas, kurios garantuotų kad atsakingas etiškas akademinis elgesys būtų atlygintas.
8. Rekomenduojama sudaryti galimybę visiems akademinės bendruomenės nariams pasirašyti sąžiningumo deklaracijas, o taip pat įtvirtinti esamų ir naujų akademinės bendruomenės narių rašytinį supažindinimą su etikos kodekso nuostatomis siekiant, kad etikos kodeksas būtų pristatytas visiems akademinės bendruomenės nariams. Tokiu būdu bus sudaromos sąlygos išvengti skirtingų etikos normų interpretacijų.

LITERATŪRA

Knygos, jų dalys:

1. Bell, M. P., McLaughlin, M. E. ir Sequeira, J. M. (2014). Discrimination, harassment, and the glass ceiling: women executives as change agents, Iš M. W., Hoffman et al., *Business ethics: reading cases in corporate moralty* (p. 407-415). Oxford: Wiley Blackwell.
2. Beržinskas, G. (2007) *Elevacinė etika: vadovas asmenybės raidai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Beržinskas, G. (2006). *Vadovo asmenybės ugdymo etika: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Boterf, G. (2010). *Dar kartą apie kompetenciją*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
6. Collins, D. (2012). *Business ethics: how to design and manage ethical organizations*, Hoboken: John Wiley & Sons.
7. Crane, A. ir Matten, D. (2010). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization.* Oxford: Oxford University Press.
8. Daft, R. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson / South Western.
9. Dagilienė, L. (2014). *Socialinė apskaita: teorinė argumentacija ir vertinimas: mokslo monografija*. Kaunas: Technologija.
10. Drucker, P. (2009). *Drukerio mokymo pagrindai*. Vilnius: Rgrupė.
11. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ir Ferrell, L. (2015). *Business ethic: ethical decision making and cases*. Stamford: Cengage learning.
13. Hartman, L. ir DesJardins, J. (2011). *Business ethics: decision making for personal integrity and social responsibility*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
14. Jasevičienė, F. (2012). *Finansinių įstaigų veikla ir etika: mokslo studijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Johnson, C. E. (2007). *Ethics in the workplace: tools and tactics for organizational transformation*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
16. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

17. Kučinskas, V. (2007). *Vadovavimo etika: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
18. Kaptein, M. (2008). *The living code: embedding ethics into the corporate DNA*. Aizlewood Mill: Greenleaf.
19. Kouzes, J. M. ir Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Lewicka-Strzałecka, A. (2001). „Švilpuko pūtimas“: teoriniai aspektai ir Lenkijos darbuotojų percepcijos apžvalga, Iš red. Vasiljevienė, N., *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos: mokslo leidinys* (p. 134-148). Kaunas: VU KHF Verslo centras.
21. Novelskaitė, A. et al. (2015). *Mokslinės veiklos etika Lietuvoje: mokslo monografija*. Vilnius: Lietuvos sociologinių tyrimų centras.
22. Novelskaitė, A., Pučėtaitė, R. ir Lipnevič A. (2015). Mokslo organizacijų etikos kodeksai: turinys, kūrimo procesas, naudojamumas, Iš A., Novelskaitė et al., *Mokslinės veiklos etika Lietuvoje: mokslo monografija* (p. 175-189). Vilnius: Lietuvos sociologinių tyrimų centras.
23. Palidauskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija*. Kaunas: Technologija.
24. Palidauskaitė, J. (2011). *Valstybės tarnautojų etikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
25. Palidauskaitė, J. (2007). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
26. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Enciklopedija, Vilnius.
27. Pučėtaitė, R. (2001). Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonėmis: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje, Iš red. Vasiljevienė, N., *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos: mokslo leidinys* (p. 160-176). Kaunas: VU KHF Verslo centras.
28. Pučėtaitė, R. (2015). Organizacijų etikos samprata ir jos efektyvumo prielaidos, Iš R., Pučėtaitė, A., Novelskaitė ir R., Pušinaitė, *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos*: monografija, (p. 24-40). Vilniu: Akademinė leidyba.
29. Pučėtaitė, A. ir Novelskaitė, A. (2015). Etikos komitetai Lietuvos mokslo organizacijose: funkcijos ir jų realizavimas, Iš A., Novelskaitė et al., *Mokslinės veiklos etika Lietuvoje: mokslo monografija* (p. 189-198). Vilnius: Lietuvos sociologinių tyrimų centras.
30. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A. ir Pušinaitė, R. (2015). *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos: monografija*. Vilnius: Akademinė leidyba.
31. Račelytė, D. (2009). *Konfliktų studijų pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

32. Raišienė, G. (2014). Šiuolaikinių organizacijų veiksmingos vadybos gairės, Iš G., Raišienė et al, *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija* (p. 17- 73). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
33. Raišienė, G. (2014). Korporacija „Blue bridge“: organizacinės kultūros galia kuriant vertingą partnerystę, Iš G., Raišienė et al, *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija* (p. 181-236). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
34. Robbins, S. P. ir Coulter, M. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB “Poligrafija ir informatika”.
35. Schermerhorn, J. R. (2008). *Management*. Hoboken (N.J.): Wiley.
36. Simon, A. H. (2003). *Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai.
37. Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika: monografija.* Vilnius: TEV.
38. Stoner, J. A. F. et al. (2005). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Šimanskienė, L. ir Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas: monografija.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
40. Toleikienė, R. (2013). Etikos vadyba viešojo sektoriaus organizacijose, Iš *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos: mokslo studija* (p. 338-349). Vilnius: BMK Leidykla.
41. Treviño, L. K. ir Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right.* Hoboken: John Wiley & Sons.
42. Ulrich, P. (2010). *Integrative economic ethics: fundations of a cvilized market economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
43. Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*: *monografija*. Vilnius: Ciklonas.
44. Vasiljevienė, N. (2003). *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*: *monografija*. Vilnius: Ciklonas.
45. Velasquez, M. G. (2006). *Business ethics: concepts & cases.* Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
46. Vyšniauskienė, D. ir Kundrotas, V. (1999). *Verslo etika.* Kaunas: Technologija.
47. Wieland, J. ir Grüninger, S. (2002). Etikos vadybos sistemos ir jų auditas – teorinė klasifikacija ir praktinė patirtis, Iš T., Bausch et al, *Įmonių etika verslo praktikoje* (p. 171-206). Vilnius: Ciklonas.
48. Zakarevičius, P. ir Žukauskas, P. (2007). ES šalių organizacijų vadovų vertybinės orientacijos ir karjeros veiksniai, Iš *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje: straipsnių rinkinys* (p. 82-102). Vilnius: Ekonominių tyrimų centras.

Moksliniai straipsniai:

49. Aupperle, K., Carroll, A. ir Hatfield, J. (1985). An Empirical Examination Of The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Profitability. *Academy Of Management Journal*, 28(2), 446-463. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=9eac885d-3f3c-45bd-a68c-0931a4e24c66%40sessionmgr114&hid=125 (žiūrėta 2016 03 10)
50. Bagdonienė, D. ir Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Economics & Management*, 5, 366-373. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0f799448-0d51-4b8a-ac7b-172f202c63a4%40sessionmgr111&vid=5&hid=125 (žiūrėta 2012 01 17)
51. Beeri, I. et al. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal Of Business Ethics*, 112(1), 59-78. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=732eb64d-05ad-4cf4-abba-f97e9fa61b2a%40sessionmgr4005&hid=4107 (žiūrėta 2016 03 20)
52. Bommer, M. et al. (1987). A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making. *Journal Of Business Ethics*, 6(4), 265-280. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=43acb370-e4f4-4987-a1c5-22bba0173cbc%40sessionmgr102&vid=6&hid=123 (žiūrėta 2016 03 14)
53. Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary education*, 70(4), p. 5-10.
54. Carroll, A. B. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9eac885d-3f3c-45bd-a68c-0931a4e24c66%40sessionmgr114&vid=32&hid=125 (žiūrėta 2016 03 10)
55. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
56. Česynienė, R., Diskienė, D. ir Česynaitė, E. **(**2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir privataus sektorių analizė. *Viešasis administravimas = Public administration*, 1, 19-26.
57. Drūteikienė G. ir Mackelo O. (2010). Dėstytojo įvaizdis ir jo įtaka studijų kokybei suvokti. *Informacijos mokslai: mokslo darbai*, 52, 68-83.

58. Endriulaitienė, A. ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *Organizacijų vadyba = management of organizations: sisteminiai tyrimai*, 63, 35-46. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5628ba20-c07a-4f0b-8d3e-9ba40571070d%40sessionmgr198&vid=5&hid=120 (žiūrėta 2013 11 13)
59. Guogis, A. ir Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 26-34. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Benas/Downloads/viesasis_administravimas_Guogis_Gudelis4___p26-34_%20(1).pdf (žiūrėta 2016 03 12)
60. Guogis, A. ir Gudelis, D. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 23-28. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/8a0/2_a.guogis%20ir%20kt..pdf (žiūrėta 2016 03 12)
61. Girdauskienė, L. **(**2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 745-752.
62. Hannah, S., Avolio, B. ir Walumbwa F. (2014). Addendum to Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 277-279, Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=dd5daac8-73ec-42ac-a681-5e8a16d2021a%40sessionmgr4002&hid=4107 (žiūrėta 2016 03 22)
63. Jurevičienė, D. ir Komarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 2, 124-133.
64. Kalenda, Č. (2009). Taikomoji etika: iškilimas ir ypatybės Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija: mokslo darbai*, 20(1), 55-62.
65. Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethical programs: the role of scope, composition, and sequence. *Journal of business ethics*, 132, 415-431. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=9aafea1e-8da1-4146-a9ab-2b8567785f4a%40sessionmgr4005&hid=4214> (žiūrėta 2016 03 16)
66. Kaptein, M. ir Schwartz, M. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal Of Business Ethics*, 77(2), 111-127. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=105&sid=6010d7db-55c8-48fb-905b-b13d89e06f05%40sessionmgr111> (žiūrėta 2011 11 23)

67. Kvedaravičius, J. (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. *Organizacijų vadyba = management of organizations: sisteminiai tyrimai*, 46, 61-69.
68. Lakis, J. (2011). Interesų konfliktų prevencija: naujos socialinės sąveikos. *Public administration*, 31, 51-62. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=451b92b6-d36e-4993-94b9-de1b2eb59958%40sessionmgr114&hid=124 (žiūrėta 2013 12 19)
69. Lobanova, L. ir Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Public administration*, 21, 63-72. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a44887cf-ea85-4f2a-9462-d574994da24c%40sessionmgr112&vid=7&hid=125 (žiūrėta 2013 11 19)
70. McGuire, J., Sundgren A. ir Schneewels T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management journal*, 31(4), 854-872. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9eac885d-3f3c-45bd-a68c-0931a4e24c66%40sessionmgr114&vid=5&hid=125 (žiūrėta 2016 03 10)
71. Melnikas, B. (2012). Akademinė etika aukštojo mokslo plėtros procesų kontekste: šiuolaikiniai požiūriai. *Public Administration*, 3(35), 77-91. Priega per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f30dc37b-e3d8-444b-91ed-f5be8ed5ced5%40sessionmgr115&vid=1&hid=106>(žiūrėta 2016 03 18)
72. Messikomer, M. ir Cirka, C. (2010). Constructing a code of ethics: an experiential professional organization. *Journal of business Ethics*, 95(1), 55-71. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=111&sid=a9c203ab-d22a-416b-90e6-7919b7f8693a%40sessionmgr111 (žiūrėta 2010 12 03).
73. Navickas, V. ir Kontautienė R. **(**2011). Įmonių filantropijos poveikis jų ekonominės veiklos rezultatams. *Verslas: teorija ir praktika*, 1, 15-23.
74. O`Fallon, M. J. ir Buttetfiel, K. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal Of Business Ethics*, 59(4) 375-413. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=af28ae83-7c4d-460c-b4ba-a2c2503ed184%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4101 (žiūrėta 2016 03 15)
75. Palidauskaitė, J. (2010). Lietuvos viešojo sektoriaus etikos kodeksai ir jų tobulinimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 21-24.
76. Paužuolienė, J. ir Benetienė, I. (2013). Etikos kodeksas švietimo įstaigoje: darbuotojų ir studentų požiūris. *Vadyba: journal of management*, 1(22), 59-63.
77. Preuss, L. (2010). Codes of Conduct in Organisational Context: From Cascade to Lattice-Work of Codes. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 471-487. Prieiga per internetą:

http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a9c203ab-d22a-416b-90e6-7919b7f8693a%40sessionmgr111&vid=6&hid=111 (žiūrėta 2010 12 03).

78. Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 328-334. Prieiga per internetą: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31035237/1822-6515-2009-328.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1457944062&Signature=b4OlH55bR%2BfyPekvDpBg7C7tTNg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DImoniu_socialines_atsakomybes_vadyba_int.pdf (žiūrėta 2016 03 14)
79. Pukelis, K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė*, 6, 12-35.
80. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13(3), 206-235. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=dd5daac8-73ec-42ac-a681-5e8a16d2021a%40sessionmgr4002&hid=4107 (žiūrėta 2016 03 16)
81. Remišova, A. ir Lašakova, A. (2012). On the risks of implementation of codes of ethics in academic environment. *Socialinių mokslų studijos = Societal studies,* 4(1), 61-74.
82. Serafinas, D. ir Ruzevičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo įžvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1091-1099. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Dalius_Serafinas/publication/238079165_AUKSTUJU_MOKYKLU_VEIKLOS_TOBULINIMO_POKYCIU_KONTEKSTE/links/02e7e53386cbb2aee7000000.pdf (žiūrėta 2016 03 12)
83. Singh, J. **(**2011). Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study. *Jourlal of Business ethics*, 101(3), 385-395. Prieiga per internetą**:** http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f6ee9b9b-0205-4b86-88fe-6cdfbcf49688%40sessionmgr115&vid=5&hid=107 (žiūrėta 2011 11 23).
84. Stohl, C., Stohl, M. ir Popova, L. A. (2009). New generation of corporate codes of ethics. *Journal of businesss ethics*, 90(4), 607-622. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d26d6943-1e18-4703-a229-661944696d7b%40sessionmgr114&vid=5&hid=105 (žiūrėta 2011 11 23).
85. Stončiuvienė, N. ir Degutytė, G. (2013). Taikomoji etika – buhalterių profesinės etikos aspektai. *Tiltai*, 4, 109-124. Prieiga per internetą: http://193.219.76.12/index.php/tiltai/article/viewFile/478/pdf (žiūrėta 2016 03 21)

86. Šontaitė, M. ir Lydeka, Z. (20100. Aukštųjų mokyklų korporatyvinę reputaciją formuojančių rodiklių vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56, 91-107.
87. Šmaižienė, I. (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, 1, 163-169.
88. Toleikienė, R., Slaboševičiūtė, K. ir Sapiegienė, L. (2014). Relations between ethical climate and job satisfaction: the case of the Siauliai county state tax inspectorate. *Socialiniai tyrimai = Social research*, 3, 113-122.
89. Vasiljevas, A. ir Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba = management of organizations: sisteminiai tyrimai*, 36, 193-212.
90. Vasiljevienė, N. (2014). Akademinis integralumas: nuo abstraktaus kalbėjimo apie akademinį sąžiningumą – prie jo vadybos. *Socialinių mokslų studijos*, 6(3), 535-556. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/f85/SMS-14-6-3-06.pdf (Žiūrėta 2016 02 20)
91. Vasiljevienė, N. (2006). Organizacijų etika kaip naujų vadybos technologijų raiška. *Organizacijų vadyba = management of organizations: sisteminiai tyrimai*, 37, 169-181.
92. Vasiljevienė, N. (2012). Vertybinių švietimo sistemos pokyčių problemos naujuose aukštojo mokslo kontekstuose. *Societal innovations for global growth*, 1(1),1070-1081.
93. Veršinskienė, R. ir Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250-261.
94. Vveinhard, J. ir Petrauskaitė, L. (2014). Nepotizmo prevencija Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose: teorinės gairės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai,* 69, 137-149.
95. Wallis, M. ir Klein, C. (2015), Ethical requirement and financial interest: a literature review on socially responsible investing. *Business Research*, 8(1), 61-98. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9eac885d-3f3c-45bd-a68c-0931a4e24c66%40sessionmgr114&vid=15&hid=125 (žiūrėta 2016 03 10).
96. Zuzevičiūtė, V. ir Kraskauskaitė, D. (2012). Švietimo organizacijų vadyba: etikos kodekso vaidmens interpretacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 125-136.
97. Žvirelienė, R. ir Bučiūnienė, I. (2008), Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. *Verslas: teorija ir praktika*, 9, 272-280.

Teisės aktai:

98. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (1998). *Valstybės žinios*, 109 (2993).
99. *Mokslo ir studijų institucijų akademinės etikos kodeksų priėmimo, įgyvendinimo ir priežiūros rekomendacijos 2015. Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus 2015 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-16.* Prieiga per internetą: http://www.etika.gov.lt/wp-content/uploads/2015/04/Rekomendacijos.pdf (žiūrėta 2016 03 01).

Daktaro disertacijos:

100. Tauginienė, L. (2013). *Socialinė atsakomybė universiteto mokslinės veiklos valdyme*, (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20131126_153506-59452/DS.005.0.01.ETD (žiūrėta 2015 12 15)

Publicistiniai straipsniai:

101. Jackevičius, M. (2009, gruodžio 8 d.) VU etikos sargai A. Šliogerį išteisino, tačiau patarė vengti įžeidžiamos leksikos. *DELFI.* Prieiga per internetą: http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/vu-etikos-sargai-asliogeri-isteisino-taciau-patare-vengti-izeidziamos-leksikos.d?id=26617639 (žiūrėta 2016 03 10)
102. MOSTA vadovė J. Petrauskienė: „Lietuvoje kalbama apie 47, Estijoje – apie 3 aukštąsias mokyklas (2016, vasario 1 d.). *Bernardinai*. Prieiga per internetą: http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2016-02-01-mosta-vadove-j-petrauskiene-lietuvoje-kalbama-apie-47-estijoje-apie-3-aukstasias-mokyklas/140273 (žiūrėta 2016 03 14)
103. Neverauskas, V. (2015, birželio 11 d.) Vienas sakinys apie merginas laboratorijoje Nobelio premijos laureatui kainavo profesoriaus vietą. *DELFI.* Prieiga per internetą: http://www.delfi.lt/mokslas/mokslas/vienas-sakinys-apie-merginas-laboratorijoje-nobelio-premijos-laureatui-kainavo-profesoriaus-vieta.d?id=68216560 (žiūrėta 2016 03 10)

Kiti dokumentai:

104. KMPG advisory (2014). *The business codes of the Fortune global 200: what the largest in the world say and do.* Prieiga per internetą: http://www.slideshare.net/MuelKaptein/the-business-codes-of-the-fortune-global-200-41288771 (žiūrėta 2016 03 09)
105. Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai (2013). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
106. OECD (2000). *Trust in goverment: ethics neasures in OECD countries*. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf (žiūrėta 2016 03 01)
107. The world's most ethical companies 2015 (2015, March 19). *Forbes*. Prieiga per internetą: http://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/03/19/the-worlds-most-ethical-companies-2015/#2a8986342bed>
108. TILS (2011). *„Karštosios linijos" Lietuvoje: analizė ir rekomendacijos*. Prieiga per internetą: http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2015/10/karstosios_linijos_lietuvoje-_analize_ir_rekomendacijos-1.pdf (žiurėta 2016 03 21)
109. Visionary analytics (2015, liepos 21 d.). *Socialiai atsakingas verslas: kur link judame?: teminio tyrimo ataskaita.* Prieiga per internetą: https://www.lietuva2030.lt/lt/naujienos/1427-konferencijos-socialiai-atsakingas-verslas-2015-kur-link-judame-medziaga žiūrėta (2016 03 03)

Blaževičienė K. Akademinės etikos kodeksai – organizacijų valdymo tobulinimo priemonės / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. L. Tauginienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 85 p.

ANOTACIJA

Lietuvoje yra susiformavęs labai platus aukštųjų mokyklų tinklas, todėl vyksta arši konkurencija tarp universitetų, tarp kolegijų ir net tarp universitetų ir kolegijų. Prastėjanti demografinė situacija, kuri pasireiškia studentų skaičiaus mažėjimu, studentų krepšelio „vaikymasis“ kelia grėsmę kolegijoms studijų procese taikyti žemesnius etikos standartus, atlaidžiau žiūrėti į galimus akademinės etikos pažeidimus ir taip mažinti studijų kokybę. Kolegijų valdymo problemas galima spręsti pasitelkus šiuolaikines vadybos priemones, todėl kolegijoms rekomenduojama diegti etikos infrastruktūros elementus, socialinės atsakomybės valdymo metodus, kurie patobulintų ir padidintų kolegijų valdymo efektyvumą. Šiame magistro baigiamajame darbe siekta ištirti Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksus. Pasirinkta tyrimo strategija - kokybinė turinio latentinė analizė, kuri padėjo išryškinti etikos kodeksų turinio elementus. Magistro baigiamajame darbe apžvelgta profesinės etikos vystymosi raida, atskleisti etiško ir socialiai atsakingo organizacijos valdymo principai. Taip pat analizuoti etikos infrastruktūros komponentai, jų taikymo prielaidos ir pasekmės, etikos kodekso efektyvumo prielaidos.

Pagrindiniai žodžiai: profesinė etika, etikos kodeksas, etikos infrastruktūra, etikos institucionalizavimas, akademinė bendruomenė, kolegija.

Blaževičienė K. Codes of academic ethics as means for organizational management improvement / Master's thesis in performance audit. Supervisor assoc. prof. dr. L. Tauginienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2016. – 85 p.

ANNOTATION

The network of higher education institutions in Lithuania is very wide, so there is an intense competition between universities, between universities of applied sciences, even between universities and universities of applied sciences. Lithuanian demographic downward trend, with, consequently, decreasing number of students can endanger that universities of applied sciences would be prone to apply lower ethical standards in study process, and would tolerate likely violations of academic ethics, and in this way, would lower the quality of studies. The problems of universities of applied sciences performance management can be solved with the help of modern management tools, so to the universities of applied sciences it is recommended to implement ethical infrastructure, socially responsible management methods, which can improve the effectiveness of universities of applied sciences management. The aim of this Master's thesis is to study codes of ethics of Lithuanian public universities of applied sciences. The selected research strategy is the qualitative latent content analysis which enabled to examine codes of ethics substantially. The Master's thesis analyses evolution of professional ethics, describes managerial principles of ethical and socially responsible organization.Then it analyses the components of ethics infrastructure, assumptions and implications of their application as well as assumptions for effectiveness of codes of ethics.

Key words: professional ethics, code of ethics, ethics infrastructure, institutionalization of ethics, universities of applied sciences, academia.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Profesinėje etikoje pagrindinis dėmesys skiriamas konkrečios socialinės grupės, t.y. profesijos, atstovų elgesiui (Kalenda, 2009; Palidauskaitė, 2007; Pruskus, 2003; Vasiljevienė, 2003, 2006). Pvz., plačiai paplitę medikų, žurnalistų, teisininkų, valstybės tarnautojų etikos kodeksai. Etikos kodeksai - tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme (Palidauskaitė, 2010; Treviño ir Nelson, 2007; Velasquez, 2006; Vasiljevienė 2006).

Pastaruoju metu profesinė etika ir jos institucionalizavimas tampa vis svarbesne šiuolaikinės visuomenės dalimi. Mes skaitome spaudos leidiniuose, girdime per radijo ir televizijos laidas apie etikos taisyklių pažeidimus, korupciją, piktnaudžiavimą užimama padėtimi įvairiuose sektoriuose – verslo sektoriuje, viešajame sektoriuje, valdžios sektoriuje. Lietuvoje didžiausias dėmesys skiriamas Seimo, Vyriausybės darbuotojų etikos normų nepaisymui ar net ignoravimui. Tuo tarpu apie etikos kodeksų naudą, veiksmingumą bei efektyvumo didinimą valstybinėms bei privataus sektoriaus institucijoms, diskutuojama daug mažiau. Todėl šiame darbe analizuojama ne vien apskritai apie visų organizacijų / profesijų etikos kodeksus, bet bandoma pritaikyti siauresnei sričiai – dėstytojų etikai.

Tiriamoji problema. Dėstytojų profesijai, jos išskirtinumas, visuomenės lūkesčiai, vykdomos veiklos atsakingumas, kelia atitinkamus reikalavimus (Drūteikienė ir Mackelo, 2010). Dėstytojas turi pasižymėti daugeliu savybių, pvz., erudicija, kompetencija, profesionalumu, būti aukštos moralės pavyzdys. Vis dėlto, akademinėje bendruomenėje pasitaiko dėstytojų neetiško elgesio atvejų (pvz., plagijavimas, mobingas, diskriminacija, seksualinis priekabiavimas). Dažniausiai akademinė bendruomenė neetišką elgesį yra linkusi slėpti (Tauginienė, 2013).

Didėjantis visuomenės spaudimas puoselėti skaidrumą, veiklos etiškumą, mokslo ir studijų institucijas įpareigoja diegti akademinį integralumą (sąžiningumą) (Vasiljevienė, 2014). Lietuvoje yra susiformavęs labai platus aukštųjų mokyklų tinklas, todėl vyksta arši konkurencija tarp universitetų, tarp kolegijų ir net tarp universitetų ir kolegijų (MOSTA, 2016). Prastėjanti demografinė situacija, kuri pasireiškia studentų skaičiaus mažėjimu, nuolatinė konkurencija su universitetais, kelia grėsmę kolegijoms studijų procese taikyti žemesnius etikos standartus, atlaidžiau žiūrėti į galimus akademinės etikos pažeidimus ir taip mažinti studijų kokybę. Kolegijų valdymo problemas galima spręsti pasitelkus šiuolaikines vadybos priemones, todėl kolegijoms rekomenduojama diegti etikos infrastruktūros elementus, socialinės atsakomybės valdymo metodus, kurie patobulintų ir padidintų aukštųjų mokyklų valdymo veiksmingumą (Serafinas, Ruzevičius, 2009; Tauginienė, 2013; Vasiljevienė, 2012, 2014).

Tyrimo tikslas – ištirti valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinį ir nustatyti į kokį turinį orientuojami valstybinių kolegijų etikos kodeksai.

Tyrimo uždaviniai. Apžvelgti profesinės etikos vystymosi raidą, atskleisti etiško ir socialiai atsakingo organizacijos valdymo principus. Išanalizuoti etikos infrastruktūros komponentus, jų taikymo prielaidas ir pasekmes, etikos kodekso efektyvumo prielaidas. Atlikti Lietuvos valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinio analizę.

Tyrimo metodai. Pasirinkta tyrimo strategija - kokybinė turinio latentinė analizė.

Rezultatai. Valstybinės kolegijos etikos kodeksą skelbia viešai kolegijos tinklalapyje, bet į etikos kodekso kūrimo procesą neįtraukia akademinės bendruomenės narių. Valstybinės kolegijos nurodo nepageidaujamą elgesį, bet ne visos įtvirtina tokio elgesio valdymo priemones. Valstybinės kolegijos daugeliu atvejų įvardina galimas sankcijas už akademinės etikos pažeidimus, bet nenumato etiško akademinio elgesio skatinimo metodų. Valstybinės kolegijos gana retai užsimena, kad gali organizuoti etiško elgesio mokymus bei daugeliu atveju neužtikrina sąlygų supažindinti akademinę bendruomenę su etikos kodekso nuostatomis, vengia etikos komiteto viešos atskaitomybės.

Išvados. Daugeliu atvejų valstybinių kolegijų etikos kodeksuose nustatytos siektino elgesio gairės, numatytos galimos poveikio priemonės, o pateiktos elgesio normos detalizuojamos ir aprašomos, tačiau etikos kodeksai nusako skirtingus etikos standartus, kurie varijuoja nuo to, kam adresuojamos etikos normos. Apibendrinant galima teigti, kad valstybinių kolegijų etikos kodeksų turinys sujungia bruožus, būdingus skatinamiesiems, reguliuojamiesiems ir edukaciniams etikos kodeksams.

SUMMARY

Relevance. Professional ethics focuses on a particular social group, for instance profession, representatives of behavior (Kalenda, 2009; Palidauskaitė, 2007; Pruskus, 2003; Vasiljevienė, 2003, 2006) as widely spread among doctors, journalists, lawyers, civil servants, codes of ethics. Ethics codes - are the values which help to forward the organization's activities into the right direction (Palidauskaitė, 2010; Treviño & Nelson, 2007; Vasiljevienė, 2006; Velasquez, 2006).

Nowadays professional ethics and its institutionalization play an important role in modern society. We always focus our attention on articles on the basis of ethical rules violations, corruption, abuse of position occupied by the various sectors - the business sector, the public sector, the government sector in newspapers or television and radio programs. To add more, it is important to state that the ignorance or even disregard of ethics among Parliament, government employee is the essential issue to discuss in Lithuania these days. Meanwhile, there is a downward tendency to discuss less about the benefits of codes of ethics, it's increased efficiency in public and private sector institutions. Therefore, this work examines not only all the general organizations / professions code of ethics but there is an attempt to adapt it to a narrower area such as ethics of lectures.

Research Problem. Teachers profession, its uniqueness, public expectations, activities responsibility raise certain requirements (Drūteikienė & Mackelo, 2010). The teacher must possess a number of abilities, such as erudition, competence, professionalism as to have high standard of morality. However, there are examples of unethical teachers behavior (plagiarism, mobbing, discrimination, sexual harassment) in the academic community. To say more, usually the unethical behavior tends to be hidden in this community as general principle (Tauginienė, 2013).

The growing public pressure to foster clarity, operational integrity, scientific and educational institutions requires the introduction of academic integrity itself (Vasiljevienė, 2014). The network of higher education institutions in Lithuania is very wide. Moreover, there is an intense competition between universities and universities of applied sciences itself (MOSTA, 2016). Lithuanian demographic situation has a downward trend, consequently, decreasing number of students can endanger that universities of applied sciences would be prone to apply lower ethical standards in study process as to tolerate violations of academic ethics, that will lead to the poor quality of studies. The problems of universities of applied sciences performance management can be solved with the help of modern management tools. It is recommended to implement ethical infrastructure, socially responsible management methods which can improve the effectiveness of universities of applied sciences management as a rule (Serafinas and Ruzevičius, 2009; Tauginienė, 2013; Vasiljevienė, 2012, 2014).

Aim – to study ethical codes of Lithuanian universities of applied sciences and to determine type of oriented content in it's ethical codes itself.

Objectives. To analyse evolution of professional ethics as to describe managerial principles of ethical and socially responsible organization. To analyze the components of ethical infrastructure, assumptions and implications of their application as well as assumptions for effectiveness of ethical codes. Moreover, it is important to analyze codes of ethics in Lithuanian universities of applied sciences.

Methods of Research. The selected research strategy is the qualitative latent content analysis.

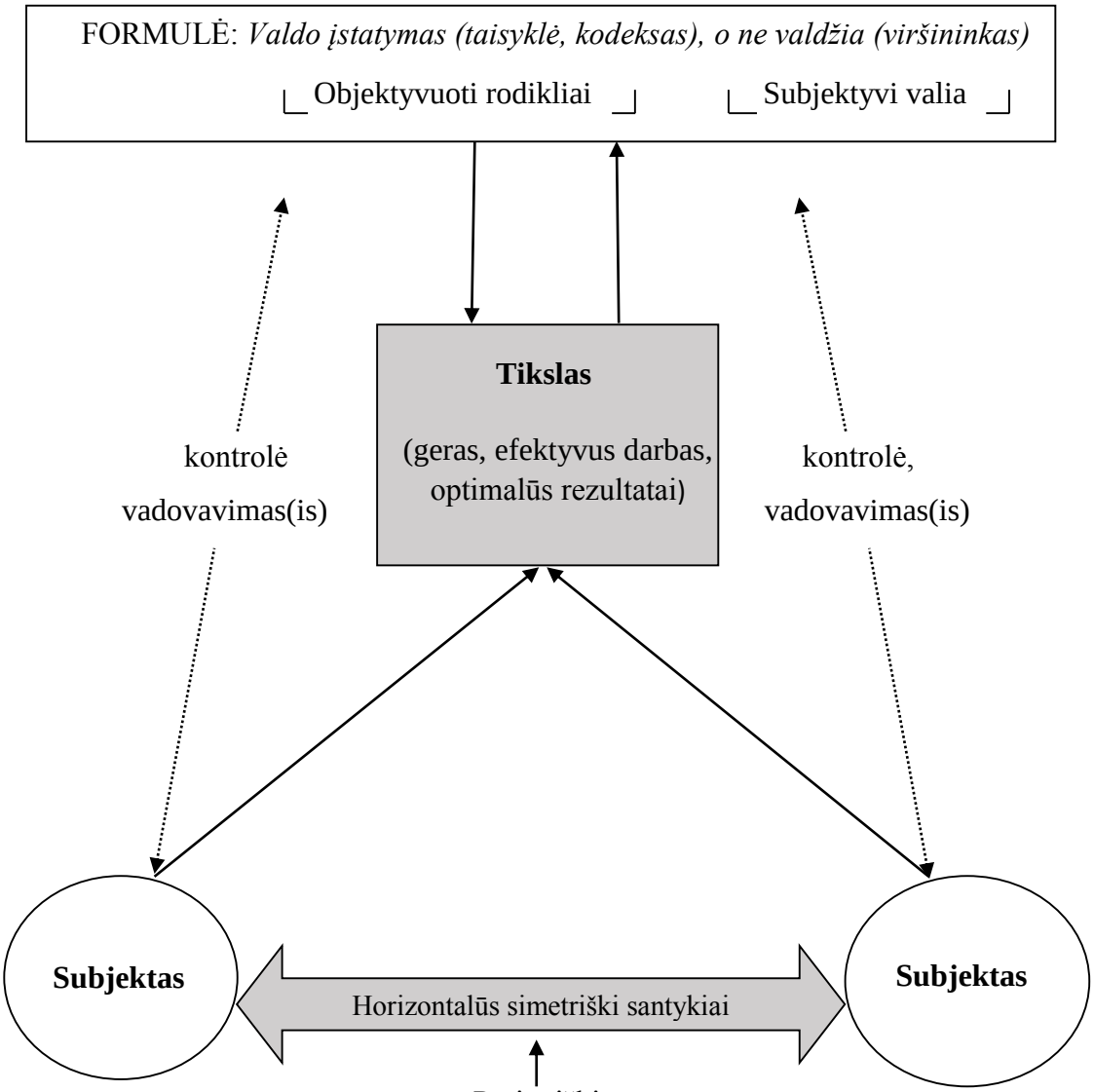
Research outcomes. Code of ethics of public universities of applied sciences is publicly available through the website of universities of applied sciences but the development process of ethical codes does not include the academic community. Public universities of applied sciences point out an inappropriate behavior but not all set the behavior management measures. In many cases, they name the possible penalties for violations of academic ethics but do not provide the ethical conduct of academic promotion methods. Universities of applied sciences quite rarely mention that can organize training courses on the basis of ethical behavior. Furthermore, they do not provide an opportunity to introduce and face with the code of ethics to academic community itself. In general, Ethics committee avoid public accountability.

Conclusions. In many cases, public universities of applied sciences ethical codes provide the target behavior guidelines as for the possible impact of the measures and the standards of conduct are specified and described. But usually ethical codes admit different kind of ethical standarts as though forwarding variation of ethical norms. To sum up, public universities of applied sciences ethical codes contents combine specific features which are regulated in inspirational, regulatory and educational codes of ethics itself.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Horizontalūs santykiai



Paritetiški
Kontraktiški
Partneriški

Simetrinė informacija (atsakomybė)
Dialogas-polilogas

Konstruktyvios abipusės kritikos
Oraus atvirumo

Abipusės pagarbos
Abipusio pasitikėjimo

Darbo santykių grindimas sutartimi, o ne statusu
„svarbu, ką sako (daro), o ne kas sako (daro)“

Šaltinis: Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Ciklonas, p. 671

2 PRIEDAS

SUTIKIMAS

Aš, Kristina Blaževičienė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatomis, prašau Nijolės Vasiljevienės (toliau – autorė) suteikti teisę perspausdinti ir viešai* skelbti autorės sukurtus paveikslus ir schemas (toliau – kūrinys) magistro baigiamajame darbe „Profesiniai etikos kodeksai – organizacijos valdymo priemonės“ (preliminarus pavadinimas) mokslinio tyrimo tikslais.

Įsipareigoju nurodyti autorės kūrinį cituojant pagal Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodinius nurodymus (2013)** ir nedaryti jokių autorės kūrinio pakeitimų.

SUTINKU: Nijolė Vasiljevienė _____ 2016m.kovo30d.

(vardas, pavardė) (parašas) (data)

* Apgintas magistro baigiamasis darbas bus skelbiamas Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos Lietuvos studijų baigiamųjų darbų ir disertacijų (ETD) informacinėje sistemoje. Prieiga per internetą: https://aleph.library.lt/F/N8IGLXDFUB9SP7H9QH29QIREG29IT3X2BAFVXD52FHVHEPY8E-38340?func=find-b-0&local_base=etd01&pds_handle=GUEST.

** Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/institutai/vadybos_institutas/KURSINIU_BBD_MBD_METODINIAI%20NURODYMAI_PVF.pdf.