

# SOCIALINĖS GLOBOS CENTRO „VIJA“ DARBUOTOJŲ TOLERANCIJOS KORUPCIJAI NUSTATYMO 2025 M. APKLAUSOS REZULTATAI

Įgyvendinant Socialinės globos centro „Vija“ direktoriaus 2022 m. gegužės 17 d. įsakymu Nr. (1)-52 patvirtintame korupcijos rizikos valdymo ir skaidrumo didinimo 2022 – 2027 metų programos ir priemonių plane numatytas priemones 2025 m. gruodžio mėn. buvo atliktas įstaigos darbuotojų tolerancijos korupcijai tyrimas (*darbuotojų apklausa*).

Socialinės globos centro „Vija“ darbuotojų tolerancijos korupcijai tyrimas atliekamas siekiant nuosekliai stiprinti įstaigos skaidrumo ir netolerancijos korupcijai kultūrą. Ankstesniais metais vykdytos apklausos leido įvertinti darbuotojų informuotumą apie korupcijos prevencijos priemones ir bendrą požiūrį į korupciją įstaigoje.

2024 m. atliktos apklausos rezultatai parodė, kad nors didžioji dalis darbuotojų deklaruoja netoleruojantys korupcijos ir žino apie įstaigoje taikomas prevencijos priemones, išryškėjo reikšmingas darbuotojų neapsisprendimas ir abejonės. Dalis darbuotojų nėra užtikrinti dėl galimų korupcijos pasireiškimo situacijų vertinimo, pranešimų konfidencialumo bei galimų pasekmių pranešus apie pažeidimus, taip pat ne visiems aišku, kaip praktiškai veikia pranešimų nagrinėjimo mechanizmas.

Atsižvelgiant į šias aplinkybes, 2025 m. pasirinkta atlikti apklausą, kuri orientuota ne tik į darbuotojų žinių ar nuostatų vertinimą, bet ir į jų pasitikėjimą korupcijos prevencijos priemonėmis, pranešimų apie galimus pažeidimus tvarka bei psichologinio saugumo jausmą. Apklausos klausimai papildyti situaciniais pavyzdžiais, leidžiančiais geriau identifikuoti galimas „pilkąsias zonas“ kasdienėje veikloje ir suprasti, kokios aplinkybės darbuotojams kelia didžiausią neapibrėžtumą.

**Apklausos tikslas** – įvertinti darbuotojų tolerancijos korupcijai lygį, jų pasitikėjimą įstaigoje taikomomis korupcijos prevencijos ir pranešimų apie galimus pažeidimus priemonėmis, nustatyti pagrindines darbuotojų abejonės ar neapsisprendimo priežastis bei gauti pagrįstą informaciją tolesniam prevencinių priemonių tobulinimui ir antikorupcinės kultūros stiprinimui.

**Apklausos būdas ir trukmė.** Tyrimui atlikti naudota internetinė platforma [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt), kurioje suformuluota 12 klausimų. Tyrimo klausimai apima šias temas:

- 1) Apklausos dalyvių duomenys (*amžius, darbo stažas įstaigoje*);
- 2) Informuotumas apie korupcijos prevenciją ir pranešimų tvarką (*kiek darbuotojai žino apie įstaigoje taikomas korupcijos prevencijos priemones ir pranešimo galimybes*);
- 3) Vertybinės nuostatos ir požiūris į korupciją (*klausimai, skirti įvertinti darbuotojų požiūrį į kyšius, jų pateisinamumą ir bendrą korupcijos vertinimą*);
- 4) Pasitikėjimas korupcijos prevencijos sistema ir psichologinis saugumas (*kaip darbuotojai vertina pranešimų saugumą, konfidencialumą ir galimas pasekmes pranešus apie pažeidimus*);
- 5) Situacinis vertinimas ir elgesio modeliai (*klausimai, skirti identifikuoti darbuotojų reakcijas į konkrečias praktines situacijas ir galimas „pilkąsias zonas“*);
- 6) Poreikiai ir pasiūlymai korupcijos prevencijai stiprinti (*darbuotojų nuomonė apie tolesnius prevencijos tobulinimo žingsnius*).

Apklausa atlikta 2025 m. gruodžio mėnesį.

**Apklauso dalyviai.** Apklauso nuoroda išsiųsta visiems socialinės globos centro „Vija“ darbuotojams. Atskirų padalinių vadovai įpareigoti sudaryti galimybę darbuotojams atsakyti į anketos klausimus, suteikiant prieigą prie kompiuterio. Į anketos klausimus atsakė 137 darbuotojai, t. y. 14 darbuotojų daugiau nei 2024 metais (2024 m. į anketos klausimus atsakė 123 darbuotojai). Vidutinis apklausoje dalyvavusių darbuotojų amžius – 50,6 m.

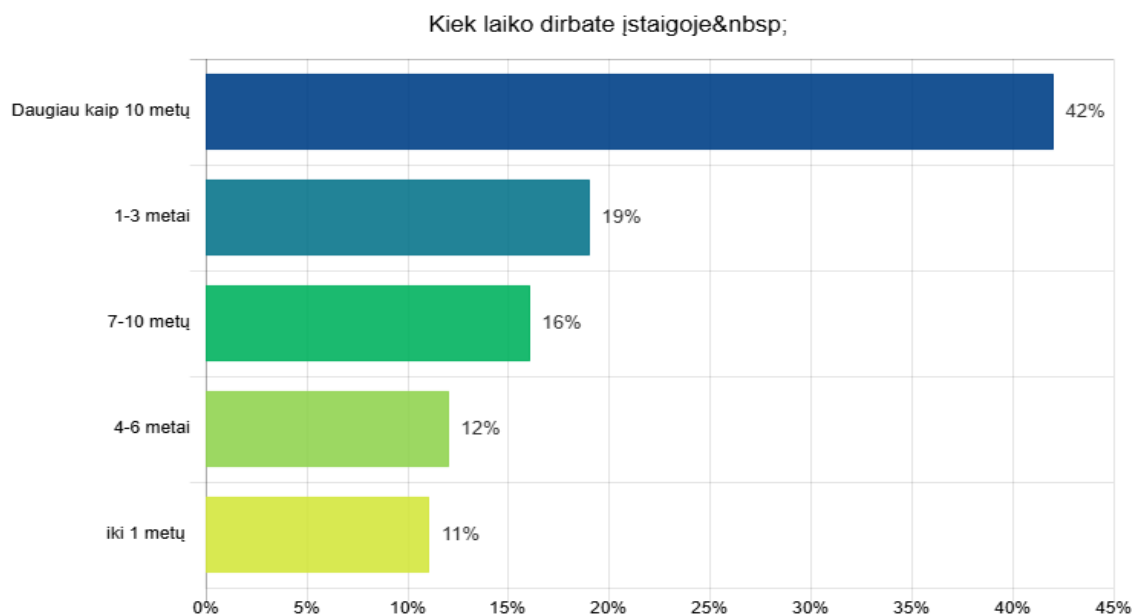
## APKLAUSOS REZULTATAI

### 1 DALIS. INFORMACIJA APIE APKLAUSOS DALYVIUS

Apklausoje dalyvavo 137 globos namų darbuotojų (~68 proc. visų globos namuose dirbančių darbuotojų). Palyginus su 2024 metais, 2025 m. apklauso dalyvių skaičius didesnis 6 proc.

Apklauso dalyvių darbo stažas įstaigoje (1 pav.):

1 pav.



1 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad didelė dalis darbuotojų (42 proc.) dirba įstaigoje ilgiau nei 10 metų. Lyginant 2024 m. ir 2025 m. apklauso duomenis matoma tendencija, kad įstaigoje išlieka stiprus ilgametę patirtį turinčių darbuotojų segmentas. Darbuotojų, dirbančių įstaigoje daugiau kaip 10 metų, dalis padidėjo nuo 37 proc. (2024 m.) iki 42 proc. (2025 m.). Pastebimi pokyčiai vidutinio darbo stažo grupėse. 4–6 metų stažą turinčių darbuotojų dalis sumažėjo nuo 23 proc. (2024 m.) iki 12 proc. (2025 m.), o tai gali reikšti, kad dalis šio laikotarpio darbuotojų perėjo į ilgesnio stažo grupę arba kad naujų darbuotojų įsiliejimas vyko netolygiai. 7–10 metų darbo stažo grupė išliko palyginti stabili – nuo 15 proc. (2024 m.) iki 16 proc. (2025 m.).

Jaunesnių darbuotojų dalis 2025 m. šiek tiek padidėjo. Darbuotojų, dirbančių iki 1 metų, dalis išaugo nuo 7 proc. (2024 m.) iki 11 proc. (2025 m.), o 1–3 metų stažo grupė išliko stabili – 19 proc. abiem metais. Tai leidžia teigti, kad 2025 m. apklausoje dalyvavo daugiau naujesnių darbuotojų nei ankstesniais metais.

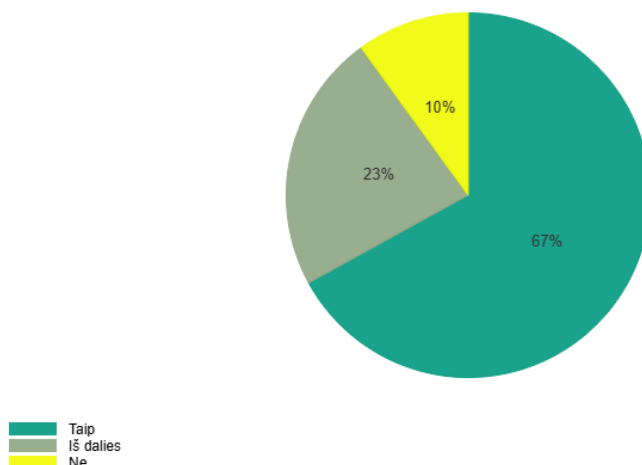
2025 m. apklausos rezultatai rodo dvigubą tendenciją: viena vertus, stiprėja ilgametę patirtį turinčių darbuotojų dalis, kita vertus – didėja naujų darbuotojų įsitraukimas. Tai svarbu vertinant tolerancijos korupcijai ir pasitikėjimo prevencijos priemonėmis rezultatus, nes skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai gali skirtingai suvokti tiek neformalias praktikas, tiek pranešimų apie galimus pažeidimus saugumą ir aiškumą.

## 2 DALIS. INFORMUOTUMAS APIE KORUPCIJOS PREVENCIJĄ IR PRANEŠIMŲ TVARKĄ

Apklausos duomenys atskleidė, didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų žino apie įstaigoje taikomas korupcijos prevencijos priemones (2 pav.).

2 pav.

Ar žinote apie įstaigoje taikomas korupcijos prevencijos priemones?



Apklausoje 67 proc. dalyvių nurodė, kad žino apie įstaigoje taikomas korupcijos prevencijos priemones, 23 proc. – kad iš dalies žino. Tai reiškia, kad didžioji dalis darbuotojų (90 proc.) turi bent bazinį supratimą apie įstaigoje taikomą korupcijos prevencijos sistemą, tačiau dalis (23 proc.) vis dar neturi pakankamai aiškių ar išsamių žinių.

Lyginant su 2024 metų duomenimis matomas darbuotojų informuotumo pokytis – 2024 m. 24 proc. darbuotojų nurodė nežinantys apie įstaigoje taikomas korupcijos prevencijos priemones, o 2025 apklausoje ši dalis sumažėjo iki 10 proc. Galima daryti išvadą, kad pastangos skleisti informaciją apie korupcijos prevenciją pasiekė ir anksčiau mažiausiai informuotą darbuotojų grupę.

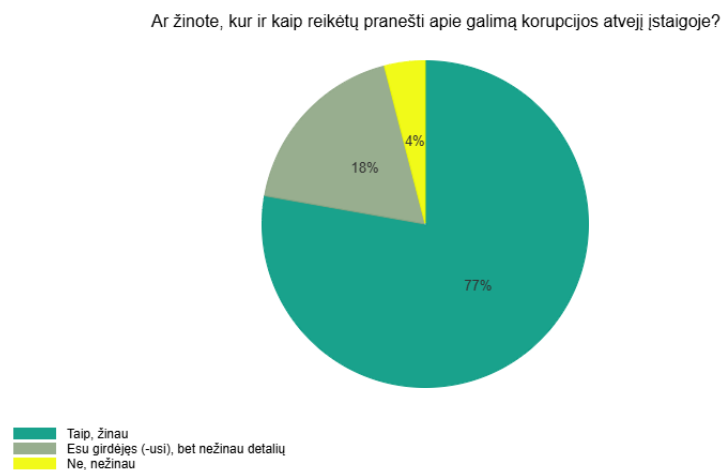
Vertinant visiško informuotumo rodiklį, pastebima, kad jis yra žemesnis nei 2024 m. (67 proc., palyginti su 76 proc.), tačiau šį sumažėjimą iš dalies kompensuoja išaugusi „iš dalies žinančių“ darbuotojų

dalis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų informuotumas tampa platesnis, tačiau ne visada pakankamai gilus ar praktiškai pritaikomas.

Šie pokyčiai vertintini ir atsižvelgiant į darbuotojų struktūros pokyčius – 2025 m. apklausoje padidėjo naujų darbuotojų dalis, kuriems informacija apie korupcijos prevencijos priemones gali būti žinoma tik bendrais bruožais. Tai rodo poreikį sistemingai stiprinti ne tik pradinį supažindinimą, bet ir periodinį žinių atnaujinimą.

Vien tik bendras žinojimas apie prevencijos priemones ne visada reiškia, kad darbuotojai aiškiai supranta kaip elgtis konkrečioje situacijoje susidūrus su galimu korupcijos atveju. Todėl apklausos metu siekta įvertinti darbuotojų pasirengimą praktiškai pasinaudoti įstaigoje nustatytais pranešimo mechanizmais bei jų aiškumą kasdienėje veikloje. 3 pav. pateikti duomenys rodo, kad 77 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų žino, o 18 proc. yra girdėję, bet tiksliai negali atsakyti, kur ir kaip reikėtų pranešti apie galima korupcijos atvejį įstaigoje. Tik 4 proc. nurodė, kad nežino, kur reikėtų pranešti apie galimą korupcijos atvejį.

3 pav.



Lyginant su ankstesnių metų apklausos duomenimis, pastebimi reikšmingi teigiami pokyčiai. 2024 m. tyrimo duomenys rodė, kad 76 proc. darbuotojų žinojo, kur galėtų kreiptis susidūrę su korupcijos atveju, tačiau net 24 proc. nurodė nežinantys, kur kreiptis. Vertinant 2025 m. apklausos rezultatus matome, kad nežinančių kur ir kaip pranešti apie korupcijos atvejį, darbuotojų dalis sumažėjo iki 4 proc.. Tuo pačiu išryškėja tarpinė grupė – darbuotojai, kurie yra girdėję apie pranešimo tvarką, tačiau neturi pakankamai aiškaus supratimo, kaip praktiškai ja pasinaudoti.

### 3 DALIS. VERTYBINĖS NUOSTATOS IR POŽIŪRIS Į KORUPCIJĄ

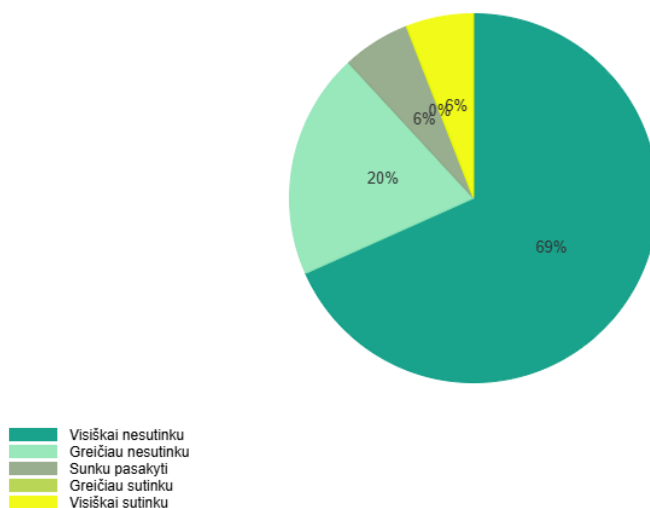
Darbuotojų vertybinės nuostatos atspindi ne tik formalių taisyklių žinojimą, bet ir vidinį darbuotojų nusistatymą. Net ir turint aiškias taisykles bei procedūras, korupcijos rizika išlieka jei darbuotojai tam tikromis aplinkybėmis linkę pateisinti kyšio davimą ar kitokias netinkamas praktikas. Tokios nuostatos sudaro prielaidas „pilkosioms zonoms“, kuriose netinkamas elgesys gali būti suvokiamas

kaip priimtinas ar „neišvengiamas“. Praktikoje korupcija dažniausiai pasireiškia ne akivaizdžiais pažeidimais, o per smulkius, iš pirmo žvilgsnio nereikšmingus veiksmus, kuriuos darbuotojai vertina pagal savo vidinius etikos kriterijus. Vertybinių nuostatų tyrimas leidžia identifikuoti kaip darbuotojai suvokia tokias situacijas ir ar jie geba atpažinti korupcijos apraiškas.

4 pav. pateikti duomenys rodo, kad dauguma apklausoje dalyvavusių darbuotojų laikosi aiškios antikorporcinės pozicijos - 69 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų visiškai nesutinka su teiginiu, jog kyšio davimas tam tikrose situacijose gali būti pateisinamas, o dar 20 proc. nurodė greičiau nesutinkantys su šiuo teiginiu.

**4 pav.**

Kaip vertinate teiginį: „Kyšio davimas tam tikrose situacijose gali būti pateisinamas“?



Apklausos duomenys rodo, kad iš viso 89 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų iš esmės netoleruoja kyšio davimo, kas rodo stiprias etines nuostatas ir aiškų vertybinį nusistatymą prieš korupciją. 6 proc. darbuotojų nurodė, kad jiems sunku pasakyti, kaip vertinti šį teiginį. Ši darbuotojų dalis gali signalizuoti apie neapibrėžtumą, situacijų vertinimo sudėtingumą arba nepakankamą aiškumą dėl tam tikrų „pilkųjų zonų“, kurios gali kilti kasdienėje veikloje. Nedidelė dalis – 6 proc. nurodė, jog visiškai sutinka, kad kyšio davimas tam tikrose situacijose galėtų būti pateisinamas. Nors ši dalis nėra didelė, ji yra reikšminga vertinant korupcijos prevencijos kontekstą, nes rodo, jog įtaigoje vis dar egzistuoja pavienės nuostatos, galinčios sudaryti prielaidas netinkamam elgesiui ar tolerancijai tam tikroms korupcijos apraiškoms.

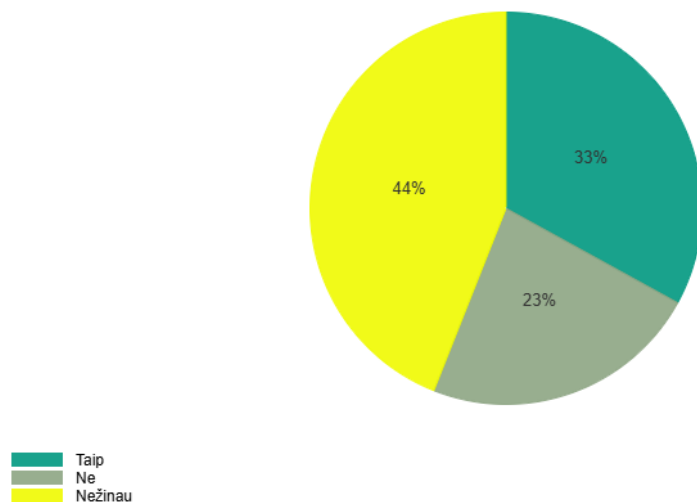
Lyginant 2025 m. apklausos rezultatus su 2024 m. duomenimis matomas darbuotojų vertybinių nuostatų stiprėjimas kyšio davimo netoleravimo kryptimi. 2025 m. iš viso 89 proc. darbuotojų iš esmės nepateisina kyšio davimo, o 2024 m. – 67 proc. Taip pat ženkliai sumažėjo procentas darbuotojų, kuriems „sunku pasakyti“ – nuo 28 proc. (2024 m.) iki 6 proc. (2025 m.) – kas rodo didesnę darbuotojų aiškumą ir tvirtesnes etines nuostatas. Kyšio davimą pateisinančių darbuotojų dalis išliko labai nedidelė (6 proc.).

Analizuojant 5 paveiksle pateiktus duomenis dėl korupcijos pasireiškimo galimybės globos įtaigoje, darbuotojų nuomonės išlieka nevienareikšmės – 33 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų mano, kad korupcijos pasireiškimas įtaigoje yra realiai galimas, 23 proc. nurodė, kad tokia galimybė nėra

tikėtina. Didžiausia dalis – 44 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasirinko atsakymą „nežinau“ Tai rodo, kad beveik pusė darbuotojų neturi aiškios nuomonės arba nėra tikri dėl galimos korupcijos rizikos įstaigoje.

5 pav.

Kaip manote ar korupcijos pasireiškimas globos įstaigoje yra realiai galimas?



Lyginant šiuos rezultatus su 2024 m. apklausos duomenimis, pastebimos tam tikros nuomonės struktūros permainos. 2024 m. 33 proc. darbuotojų teigė, kad korupcijos atvejai įstaigoje negalimi, o net 57 proc. respondentų negalėjo užtikrintai atsakyti. Tai reiškia, kad 2024 metais neapibrėžtumo lygis buvo dar didesnis. Vertinant pokyčius, galima teigti, kad neapibrėžtumo („nežinau“) dalis sumažėjo nuo 57 proc. iki 44 proc., kas rodo tam tikrą darbuotojų nuomonės aiškėjimą. Tačiau tuo pat metu išryškėja, kad dalis darbuotojų, anksčiau manę, jog korupcijos atvejai negalimi, dabar labiau linkę pripažinti jog tokia rizika įstaigoje vis dėlto egzistuoja. Tai gali būti siejama su didesniu sąmoningumu, geresniu korupcijos rizikų supratimu ar atviresniu požiūriu į galimus pažeidimus.

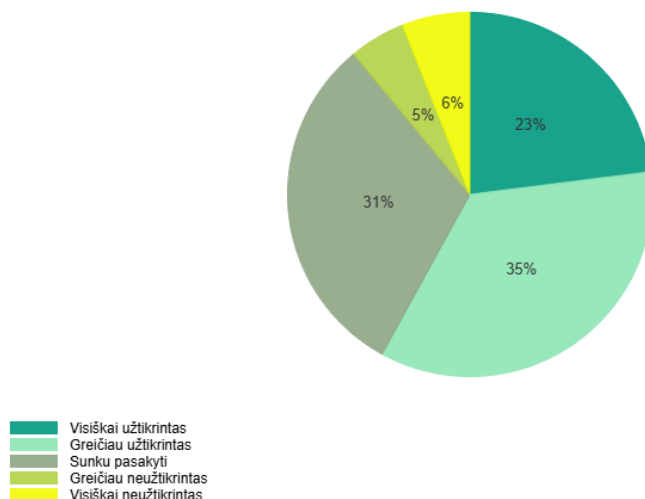
#### 4 DALIS. PASITIKĖJIMAS KORUPCIJOS PREVENCIJOS SISTEMA IR PSICHOLOGINIS SAUGUMAS

Darbuotojų elgesį realiose situacijose dažnai lemia kiek jie jaučiasi saugūs pranešti apie galimus pažeidimus. Šioje dalyje vertinti trys pagrindiniai aspektai:

- 1) pranešimo konfidencialumo užtikrinimas,
- 2) neigiamų pasekmių pranešus nebuvimas,
- 3) pranešimų nagrinėjimas.

Analizuojant darbuotojų pasitikėjimą pranešimo konfidencialumu 6 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad darbuotojų pasitikėjimas pranešimo konfidencialumu yra vidutinio lygio – 23 proc. nurodė esantys visiškai užtikrinti, o 35 proc. – greičiau užtikrinti, kad jų pranešimas išliktų konfidencialus.

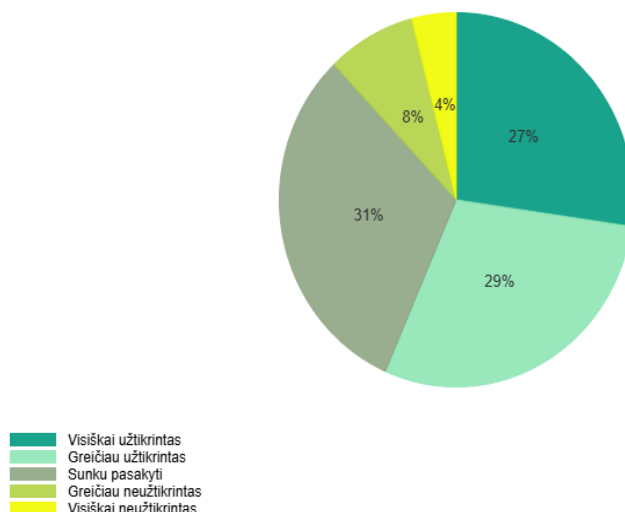
Jei įstaigoje būtų pastebėtas galimas korupcijos atvejis, kiek jaustumėtės užtikrinti, kad -  
Pranešimas išliktų konfidencialus



Duomenys rodo, kad iš viso 58 proc. darbuotojų linkę pasitikėti konfidencialumo užtikrinimu. Tačiau 31 proc. darbuotojų pasirinko atsakymą „sunku pasakyti“, kas rodo reikšmingą neapibrėžtumą ir abejonę, o likusi dalis – 11 proc. nurodė esantys greičiau arba visiškai neįtikrinti dėl konfidencialumo. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojams vis dar trūksta aiškios informacijos ar pasitikėjimo, jog pranešimo metu jų tapatybė ir duomenys bus tinkamai apsaugoti.

Vertinant darbuotojų užtikrintumą, kad pranešus apie galimą korupcijos atvejį nekiltų neigiamų pasekmių, rezultatai išlieka panašūs, tačiau atskleidžia dar didesnę neapibrėžtumą. 27 proc. darbuotojų nurodė esantys visiškai užtikrinti, o 29 proc. – greičiau užtikrinti, kad neigiamų pasekmių nebūtų, t. y. 56 proc. darbuotojų iš esmės jaučiasi saugūs (žr. 7 pav.):

Jei įstaigoje būtų pastebėtas galimas korupcijos atvejis, kiek jaustumėtės užtikrinti, kad -  
Nebūtų neigiamų pasekmių pranešusiam

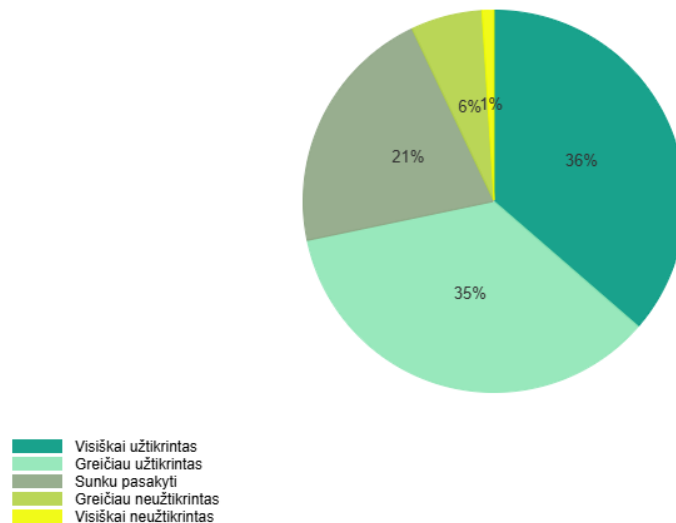


Apklauso duomenys rodo, kad 31 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų sunku pasakyti ar būtų išvengta neigiamų pasekmių, o 12 proc. nurodė esantys greičiau arba visiškai neužtikrinti. Tai rodo, kad baimė dėl galimų pasekmių išlieka viena iš pagrindinių psichologinio nesaugumo priežasčių ir gali reikšmingai mažinti darbuotojų ryžtą pranešti apie galimus pažeidimus.

Palankiausiai darbuotojai vertina pranešimų rimto nagrinėjimo aspektą – 36 proc. nurodė esantys visiškai užtikrinti, o 35 proc. – greičiau užtikrinti, kad jų pranešimas būtų rimtai nagrinėjamas. Tai reiškia, kad 71 proc. darbuotojų pasitiki, jog pateikta informacija nebūtų ignoruojama (žr. 8 pav.)

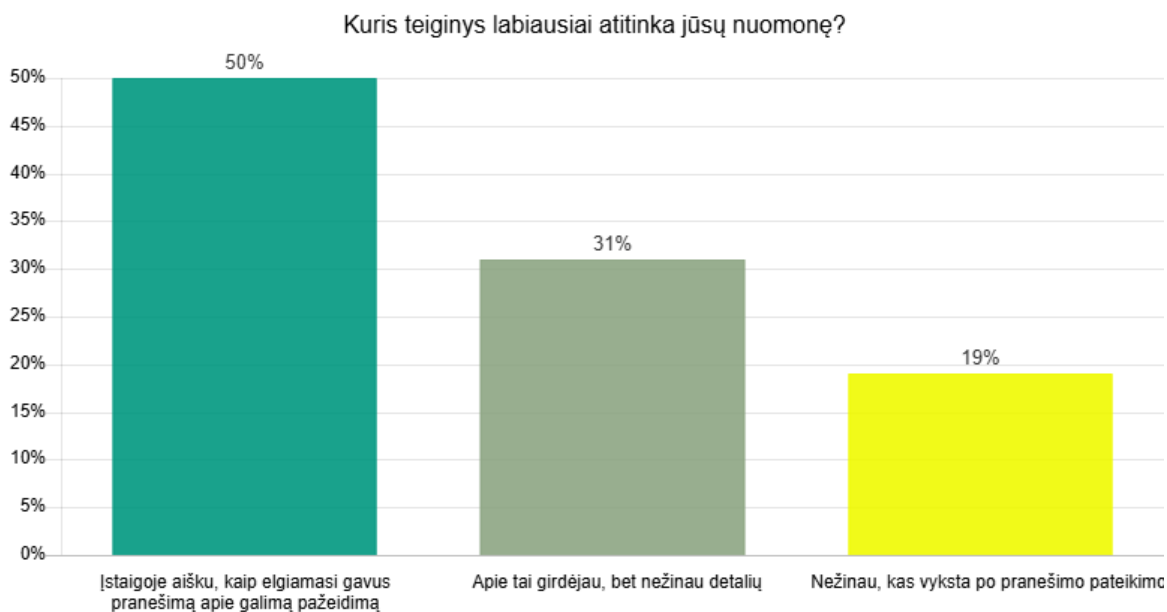
8 pav.

Jei įstaigoje būtų pastebėtas galimas korupcijos atvejis, kiek jaustumėtės užtikrinti, kad -  
Pranešimas būtų rimtai nagrinėjamas



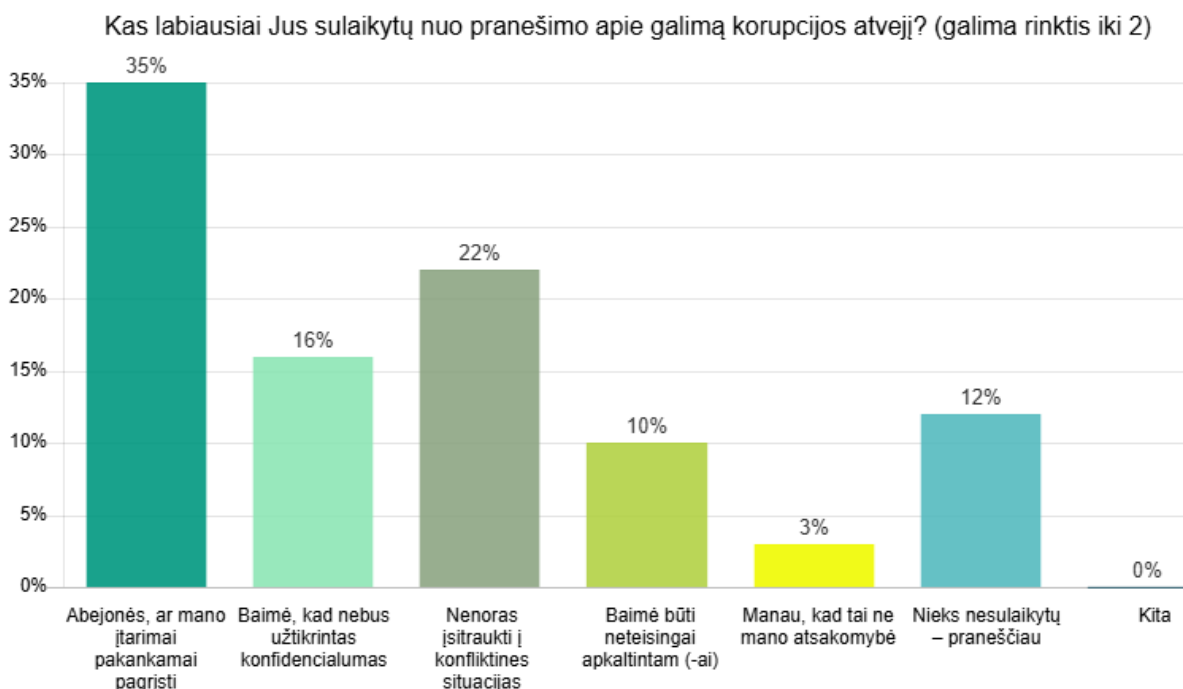
Vis dėlto 21 proc. darbuotojų pasirinko atsakymą „sunku pasakyti“, o 7 proc. – nurodė neužtikrintumą, kas rodo, kad net ir šioje srityje išlieka tam tikras abejonių lygis galintis mažinti bendrą pasitikėjimą prevencijos sistema.

Analizuojant apklauso duomenis apie darbuotojų suvokimą, kas vyksta pateikus pranešimą apie galimą pažeidimą, matyti, kad darbuotojų nuomonės šiuo klausimu išsiskiria. 50 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad įstaigoje yra aišku, kaip elgiamasi gavus pranešimą apie galimą pažeidimą. Tai rodo, kad pusei darbuotojų pranešimų nagrinėjimo procesas yra suprantamas ir skaidrus (žr. 9 pav.):



Apklauso duomenys rodo, kad 31 proc. apie pranešimų pateikimo procesą yra girdėję, tačiau nežino detalių, kas leidžia daryti prielaidą, jog ši darbuotojų dalis turi tik bendrą supratimą apie pranešimų nagrinėjimą, bet neturi pakankamai praktinės informacijos. Dar 19 proc. darbuotojų nurodė nežinantys, kas vyksta po pranešimo pateikimo, o tai gali rodyti informacijos spragas ir galimą neapibrėžtumą darbuotojų tarpe.

Analizuojant apklauso duomenis apie veiksnius, kurie labiausiai sulaikytų darbuotojus nuo pranešimo apie galimą korupcijos atvejį, matyti, kad pagrindinės kliūtys yra susijusios ne su korupcijos toleravimu, o su neužtikrintumu ir psichologinio saugumo stoka (žr. 10 pav.):



Didžiausia dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų (35 proc.) nurodė, kad juos labiausiai sulaukytų abejonės ar jų įtarimai yra pakankamai pagrįsti. Tai rodo, kad darbuotojai nėra visada tikri, kada situacija laikytina pakankamu pagrindu pranešti ir gali bijoti pranešti „be tvirto įrodymo“. Dalis darbuotojų (22 proc.) pažymėjo nenorą įsitraukti į konfliktines situacijas, kas atskleidžia socialinio diskomforto ir tarpusavio santykių įtaką sprendimui nepranešti, 16 proc. darbuotojų nurodė baimę, kad nebus užtikrintas konfidencialumas, o tai tiesiogiai siejasi su pasitikėjimu pranešimų sistema.

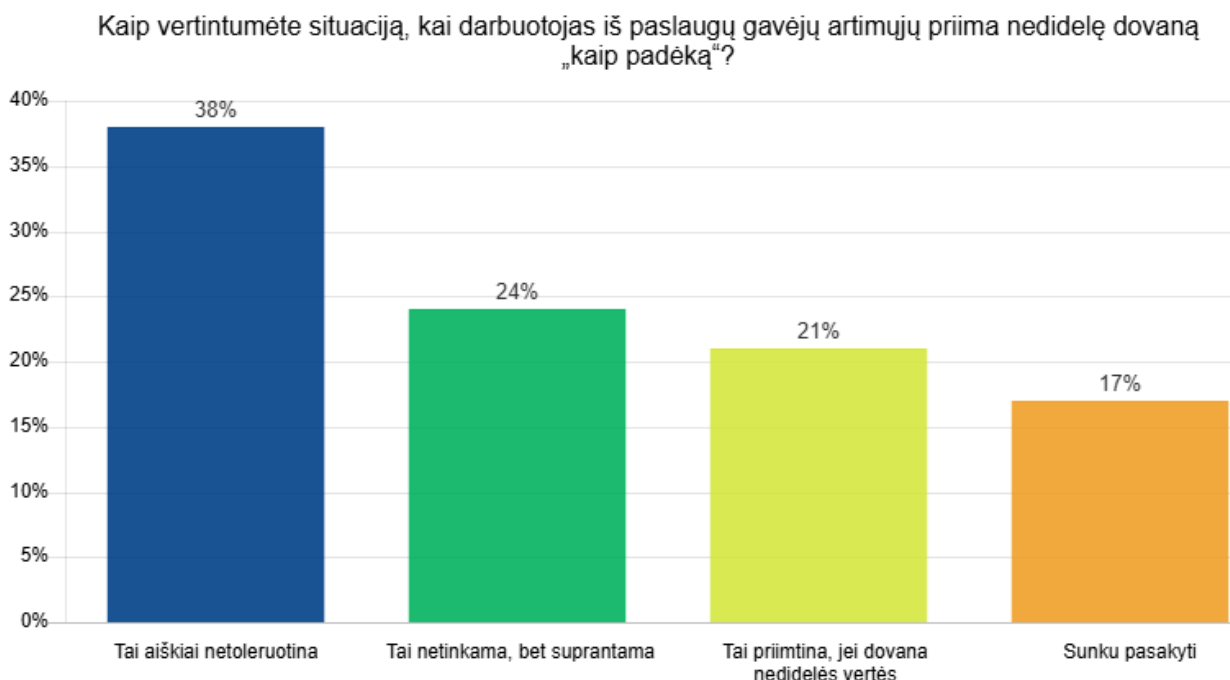
Papildomos priežastys taip pat atskleidžia psichologinio nesaugumo aspektus: 10 proc. darbuotojų bijo būti neteisingai apkaltinti, 3 proc. mano, kad tai nėra jų atsakomybė. Pažymėtina, kad 12 proc. respondentų nurodė, jog niekas jų nesulaukytų – jie praneštų, kas rodo egzistuojančią brandesnę, aktyvesnę darbuotojų grupę.

Apklauskos duomenys rodo, kad darbuotojų sprendimą nepranešti apie galimą korupcijos atvejį daugiausia lemia ne aiškus priešiškus ar tolerancija korupcijai, o abejonės, baimės ir neapibrėžtumas. Tai patvirtina, jog korupcijos prevencijoje itin svarbus aiškus situacijų vertinimo kriterijų išaiškinimas, konfidencialumo garantijų stiprinimas bei konfliktų prevencijos kultūros puoselėjimas.

## 5 DALIS. SITUACINIS VERTINIMAS IR ELGESIO MODELIAI

Siekiant įvertinti ne tik darbuotojų deklaruojamas nuostatas, bet ir galimą elgesį realiose, kasdienėje veikloje pasitaikančiose situacijose, apklausoje buvo įtraukti situaciniai klausimai. Tokie klausimai leidžia atskleisti, kaip darbuotojai vertina vadinamąsias „pilkąsias zonas“ ir kokius veiksmus jie būtų linkę pasirinkti susidūrę su galimai netinkamu elgesiu. Situacinis vertinimas yra svarbus, nes būtent tokiose aplinkybėse dažniausiai pasireiškia korupcijos rizikos, kurios ne visada suvokiamos kaip akivaizdūs pažeidimai. 11 paveiksle pateikiami darbuotojų vertinimo dėl dovanų priėmimo duomenys.

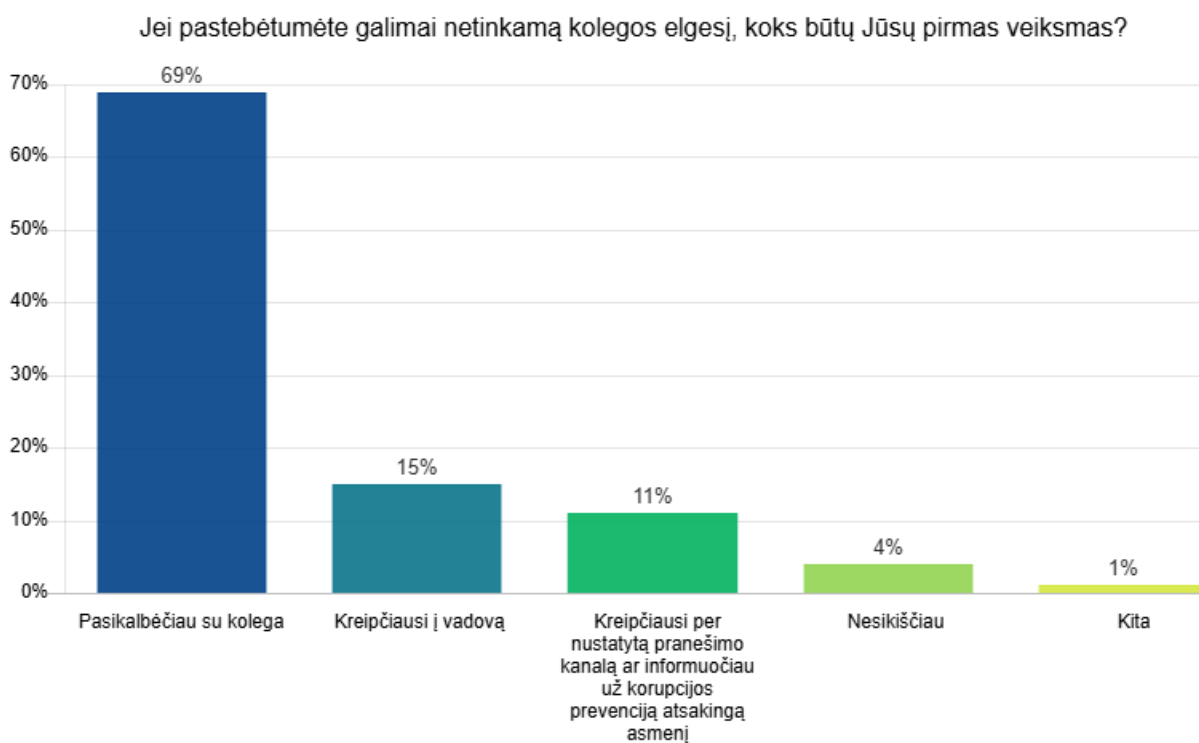
11 pav.



Analizuojant 11 paveiksle pateiktus duomenis apie situaciją kai darbuotojas iš paslaugų gavėjų artimųjų priima nedidelę dovaną „kaip padėką“, matyti, kad darbuotojų vertinimai išsiskiria. 38 proc. darbuotojų nurodė, kad tai yra aiškiai netoleruotina, kas rodo aiškią dalies darbuotojų antikorupcinę poziciją. Tačiau 24 proc. darbuotojų vertina tokią situaciją kaip netinkamą, bet suprantamą, o dar 21 proc. mano, kad tai yra priimtina, jei dovana nedidelės vertės. Šie duomenys rodo, kad daugiau nei trečdalis darbuotojų yra linkę toleruoti ar pateisinti dovanų priėmimą tam tikromis aplinkybėmis. 17 proc. darbuotojų nurodė jog jiems sunku pasakyti kaip vertinti tokią situaciją, kas rodo neapibrėžtumą ir aiškių vertinimo kriterijų trūkumą. Tai patvirtina, jog dovanų priėmimo tema išlieka viena iš pagrindinių „pilkųjų zonų“, kuriai būtinas papildomas aiškinimas ir nuosekli komunikacija.

Vertinant darbuotojų galimus veiksmus pastebėjus galimai netinkamą kolegės elgesį, matyti, kad 69 proc. darbuotojų pirmiausia rinktųsi pasikalbėti su kolega (žr. 12 pav.) Galime daryti išvadą, kad darbuotojai yra linkę spręsti situacijas neformaliai ir tiesiogiai, siekdami išvengti eskalavimo ar konfliktų.

**12 pav.**



Analizuojant pateiktus duomenis matome, kad 15 proc. darbuotojų kreiptųsi į vadovą, o 11 proc. – naudotųsi nustatytu pranešimo kanalu arba kreiptųsi į už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį. Tai leidžia teigti, kad tik palyginti nedidelė dalis darbuotojų būtų linkę iš karto pasinaudoti formaliais pranešimo mechanizmais. 4 proc. respondentų nurodė, kad nesikištų, o 1 proc. pasirinko kitą veiksmą, kas gali signalizuoti apie pasyvumą ar neapibrėžtą elgesio strategiją.

Situacinio vertinimo rezultatai rodo, kad nors darbuotojų vertybinės nuostatos korupcijos atžvilgiu iš esmės yra neigiamos, praktinėse situacijose vis dar dominuoja neformalus sprendimo būdai ir tolerancija tam tikroms „pilkosioms zonoms“, ypač dovanų priėmimo atvejais.

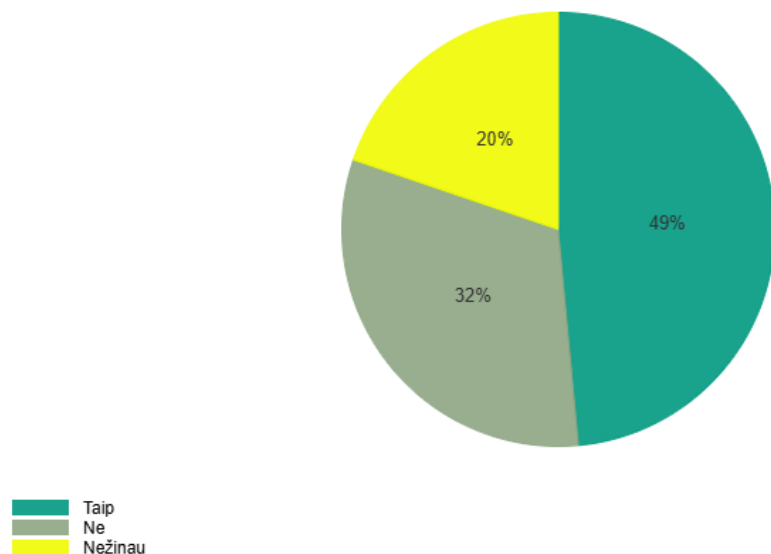
## 6 DALIS. POREIKIAI IR PASIŪLYMAI KORUPCIJOS PREVENCIJAI STIPRINTI.

Apibendrinus darbuotojų informuotumo lygį, vertybines nuostatas, pasitikėjimą korupcijos prevencijos sistema ir elgesio modelius praktinėse situacijose, tikslinga įvertinti darbuotojų poreikius tolesniam korupcijos prevencijos stiprinimui. Ši apklausos dalis leidžia nustatyti ar darbuotojams pakanka esamos informacijos ir ar jie jaučia poreikį gauti papildomų, praktiškai pritaikomų žinių.

Duomenys ar darbuotojai norėtų gauti daugiau aiškios, praktinės informacijos kaip atpažinti ir spręsti galimas korupcines situacijas pateikiami 13 paveiksle:

13 pav.

Ar norėtumėte gauti daugiau aiškios, praktinės informacijos apie tai, kaip atpažinti ir spręsti galimas korupcines situacijas?



13 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad beveik pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų (49 proc.) norėtų gauti daugiau aiškios, praktinės informacijos kaip atpažinti ir spręsti galimas korupcines situacijas. Tai rodo kad egzistuoja realus poreikis ne tik bendro pobūdžio informavimui, bet ir konkrečioms, kasdienėje veikloje pritaikomiems paaiškinimams. 32 proc. darbuotojų nurodė, kad tokio poreikio nejaučia, kas gali reikšti, jog ši darbuotojų dalis jaučiasi pakankamai informuota arba nėra linkusi papildomai gilintis į šią temą. 20 proc. darbuotojų pasirinko atsakymą „nežinau“, o tai rodo tam tikrą neapsisprendimą ar neaiškumą dėl siūlomos informacijos naudos.

Apklausoje rezultatai atskleidžia, kad įstaigoje egzistuoja aiškus poreikis stiprinti praktinio pobūdžio antikorporcinį švietimą, orientuotą į realias situacijas ir sprendimų paiešką.

Analizuojant darbuotojų atsakymus į atvirą klausimą „*Kas labiausiai didintų pasitikėjimą korupcijos prevencija įstaigoje*“, išryškėjo kelios aiškios teminės kryptys, atspindinčios darbuotojų lūkesčius, abejones ir pasitikėjimo stiprinimo sąlygas. Atsakymai rodo, kad pasitikėjimas korupcijos prevencija

siejamas ne su vienu veiksmu, o su sistemišku požiūriu, apimančiu vadovybės elgesį, komunikaciją, konfidencialumą ir praktinį aiškumą:

**1) Informacijos, aiškumo ir komunikacijos stiprinimas.** Didelė dalis darbuotojų nurodė, kad pasitikėjimą labiausiai didintų daugiau aiškios, nuoseklios ir reguliarios informacijos apie korupcijos prevenciją. Akcentuojama: aiški komunikacija apie taisykles ir procedūras, konkretūs paaishkinimai „kas, kur ir kaip“, priminimai apie prevencijos priemones, aiški žingsnių seka, kas vyksta po pranešimo.

**2) Konfidencialumas, saugumas ir apsauga pranešėjui.** Labai reikšminga darbuotojų atsakymų grupė siejama su konfidencialumo ir saugumo užtikrinimu. Darbuotojai pabrėžė: anonimiško pranešimo galimybę, apsaugą nuo neigiamų pasekmių, privatumo išsaugojimą, pasitikėjimą, kad informacija nebus paviešinta ar iškreipta.

**3) Vadovybės vaidmuo ir pavyzdys.** Darbuotojai nurodė, kad pasitikėjimą labiausiai didintų aiškus ir nuoseklus vadovybės pavyzdys. Akcentuojama: vadovybės veiksmai, o ne tik deklaracijos, vienu taisyklių taikymas visiems, reali atsakomybė už pažeidimus, vadovų įsitraukimas ir lyderystė šioje srityje.

**4) Mokymai, švietimas ir praktinių situacijų aptarimas.** Dalis darbuotojų išskyrė mokymų ir švietimo poreikį, ypač orientuotą į: realias situacijas („pilkąsias zonas“), konkrečių atvejų aptarimą, dovanų, paslaugų gavėjų artimųjų elgesio pavyzdžius, praktinius sprendimų modelius.

**5) Sąžiningumas, skaidrumas ir nulinė tolerancija.** Dalis darbuotojų pabrėžė vertybinius aspektus: sąžiningumą, skaidrumą, nulinę toleranciją korupcijai, vienodas taisykles visiems.

**6) Bendravimas, komandinė aplinka ir pasitikėjimas vieni kitais.** Kai kurie darbuotojai akcentavo: atvirą bendravimą, pokalbius komandose, diskusijas, stiprią komandą ir tarpusavio pasitikėjimą.

**7) Abejingumas, neapsisprendimas arba įsitikinimas, kad problema neegzistuoja.** Nemaža dalis atsakymų buvo: „nežinau“, „neturiu nuomonės“, „nesidomėjau“, arba teiginiai, kad korupcijos įstaigoje nėra.

## APIBENDRINIMAS, IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

2025 m. Socialinės globos centro „Vija“ darbuotojų tolerancijos korupcijai tyrimas parodė nuoseklią pažangą stiprinant antikorupcinę kultūrą įstaigoje. Lyginant su ankstesniais metais, didėjo darbuotojų įsitraukimas į apklausą, sumažėjo visiškai nežinančių apie korupcijos prevencijos priemones ir pranešimų tvarką darbuotojų dalis, sustiprėjo vertybinės nuostatos prieš kyšio davimą. Tai rodo, kad įstaigoje vykdomos prevencinės priemonės duoda apčiuopiamų rezultatų.

Kartu apklausa atskleidė, kad nepaisant aukšto deklaratyvaus korupcijos netoleravimo lygio, darbuotojų elgesį realiose situacijose vis dar riboja neapibrėžtumas, abejonės ir psichologinio saugumo stoka. Didelė dalis darbuotojų nėra iki galo tikri dėl pranešimų konfidencialumo, galimų pasekmių pranešus ir praktinių veiksmų sekos po pranešimo pateikimo. Tai rodo, kad formali sistema egzistuoja, tačiau jos veikimas darbuotojų suvokime dar nėra pakankamai aiškus ir patikimas.

## IŠVADOS

- 1) Darbuotojų informuotumas apie korupcijos prevenciją didėja, ypač sumažėjus visiškai nežinančių darbuotojų daliai, tačiau išlieka reikšminga grupė darbuotojų, turinčių tik fragmentiškas žinias.
- 2) Vertybinės nuostatos prieš kyšio davimą reikšmingai sustiprėjo, sumažėjo neapsisprendusių darbuotojų dalis, o tai rodo brandesnį požiūrį į korupcijos rizikas.
- 3) Požiūris į galimą korupcijos pasireiškimą tapo realesnis, tačiau beveik pusė darbuotojų vis dar nėra tikri dėl rizikos lygio įstaigoje, kas signalizuoja apie poreikį aiškiau kalbėti apie korupcijos rizikas net ir nesant akivaizdžių atvejų.
- 4) Pasitikėjimas korupcijos prevencijos sistema yra vidutinis – dauguma darbuotojų tiki, kad pranešimai būtų nagrinėjami rimtai, tačiau konfidencialumo ir apsaugos nuo neigiamų pasekmių aspektai išlieka silpnesni.
- 5) Sprendimą nepranešti apie galimą pažeidimą dažniausiai lemia ne tolerancija korupcijai, o abejonės ir baimės, ypač dėl įrodymų pakankamumo, konfliktų ir asmeninio saugumo.
- 6) Situaciniai klausimai atskleidė „pilkąsias zonas“, ypač dovanų priėmimo atvejus, ir parodė, kad praktikoje dominuoja neformalus problemų sprendimo būdai.
- 7) Darbuotojai aiškiai išreiškė poreikį praktinei, aiškiai ir nuosekliai pateiktai informacijai, mokymams ir atviram dialogui, taip pat pabrėžė vadovybės vaidmenį kuriant pasitikėjimą.

## REKOMENDACIJOS

- 1) Stiprinti praktinį informavimą apie pranešimų tvarką, pateikiant aiškia, paprastą ir vizualią informaciją (pvz., „kas, kur ir kaip“ schema), reguliariai ją primenant visiems darbuotojams.
- 2) Aiškiai ir nuosekliai komunikuoti konfidencialumo garantijas, paaiškinant, kaip realiai užtikrinama pranešėjų apsauga ir kokie veiksmai atliekami gavus pranešimą.
- 3) Organizuoti periodinius, praktinio pobūdžio mokymus, orientuotus į realias situacijas ir „pilkąsias zonas“ (dovanų priėmimas, artimųjų įtaka, neformalus susitarimai).
- 4) Stiprinti vadovybės lyderystę antikorupcijos srityje, užtikrinant, kad taisyklės būtų taikomos nuosekliai ir vienodai visiems darbuotojams, o pažeidimų atvejais būtų imamasi realių veiksmų.
- 5) Skatinti atvirą dialogą komandose, sudarant saugias erdves diskusijoms, refleksijoms ir situacijų aptarimui, siekiant mažinti baimes ir neapibrėžtumą.
- 6) Integruoti korupcijos prevencijos temą į naujų darbuotojų įvedimo procesą, kad nuo pat pradžių būtų formuojamas aiškus supratimas apie elgesio standartus ir pranešimo galimybes.
- 7) Reguliariai tęsti darbuotojų tolerancijos korupcijai tyrimus, išlaikant palyginamumą, tačiau orientuojantis ne tik į žinių lygį, bet ir į pasitikėjimą, psichologinį saugumą bei praktinį elgesį.

---

Parengė

Direktoriaus pavaduotoja socialiniam darbui Ernesta Petruškevičienė

2026-01-12