

MOBILIZACIJOS IR PILIETINIO PASIPRIEŠINIMO DEPARTAMENTO PRIE KRAŠTO APSAUGOS MINISTERIJOS DARBUOTOJŲ ATSPARUMO KORUPCIJAI IR TOLERANCIJOS KORUPCIJAI TYRIMO ANALIZĖ

2026-08-10

Vilnius

Apklausa vykdyta nuo 2026 m. birželio 29 d. iki 2026 m. liepos 24 d.

Tyrimo objektas – Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamento prie Krašto apsaugos ministerijos (toliau – MPPD) darbuotojų atsparumas korupcijai ir tolerancija korupcijai.

Respondentai – 23 MPPD darbuotojai. Tyrimo laikotarpiu MPPD buvo patvirtinti 36 etatai, iš jų 34 buvo užimti.

Dalyvavimo rodiklis – 67,6 proc. visų tyrimo laikotarpiu dirbusių darbuotojų.

1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – įvertinti MPPD darbuotojų žinias apie korupcinio pobūdžio pažeidimus, asmeninį atsparumą galimam neteisėtam poveikiui, organizacinę antikorupcinę kultūrą, toleranciją galimai korupcinėms situacijoms ir darbuotojų matomas veiklos rizikas.

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti, kaip darbuotojai vertina savo gebėjimą atpažinti korupcinio pobūdžio pažeidimus ir interesų konfliktus;
- įvertinti darbuotojų pasirengimą atsisakyti neteisėtų nurodymų, dovanų ar kitokio poveikio ir pranešti apie galimus pažeidimus;
- įvertinti vadovų elgesį, taisyklių taikymą, skaidrumą, informavimą ir pranešimų sistemos patikimumą;
- patikrinti, kaip darbuotojai vertina konkrečias praktines situacijas;
- nustatyti darbuotojų įvardijamas rizikingiausias veiklos sritis ir priemones atsparumui korupcijai stiprinti.

2. Tyrimo metodas ir imtis

Taikytas kiekybinis aprašomasis tyrimas, papildytas kokybine atvirų atsakymų turinio analize. Anoniminę anketą sudarė 33 klausimai. 1–21 klausimai vertinti penkiabale sutikimo skale (nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“), 22–30 klausimai – penkiabale situacijos priimtimumo

skale (nuo 1 – „visiškai nepriimtina“ iki 5 – „visiškai priimtina“), 31 ir 32 klausimai buvo uždarojo pasirinkimo, o 33 klausimas – atvirasis. Užpildytos popierinės anketos buvo renkamos į posėdžių salėje pastatytą dėžutę.

Gautos 23 užpildytos anketos. Iš 34 tyrimo laikotarpiu dirbusių darbuotojų apklausoje dalyvavo 67,6 proc. Atsižvelgiant į tai, kad didžioji apklausos laikotarpio dalis sutapo su kasmetinių atostogų sezonu, dalyvavimo rodiklis vertintinas kaip geras. Rezultatai leidžia nustatyti dalyvavusių darbuotojų nuostatų ir vertinimų tendencijas, tačiau 11 darbuotojų nuomonė nebuvo išreikšta, todėl išvados negali būti automatiškai priskiriamos visam kolektyvui.

Analizuojant atsakymus vertintos vyraujančios tendencijos, atsakymų koncentracija ties aukštais ar žemais skalės balais, susijusių klausimų/atsakymų tarpusavio dermė ir atviruose atsakymuose pasikartojančios temos. Vertinant 22–30 klausimus būtina taikyti atvirkštinę interpretavimo logiką: kuo mažesnis galimai korupcinės situacijos priimtumo balas, tuo didesnis darbuotojo atsparumas korupcijai. Todėl šios dalies balai tiesiogiai nelygintini su 1–21 klausimų balais. Dėl nedidelės imties vieno respondento atsakymas sudaro 4,3 procentinio punkto, todėl nedideli atsakymų skirtumai vertinami atsargiai.

3. Tyrimo rezultatai

3.1. Žinios ir sąmoningumas

Atsakymai rodo, kad dauguma darbuotojų mano gerai suprantantys, kas laikoma korupcinio pobūdžio pažeidimu, žino nusišalinimo tvarką ir dovanų politiką. Tai leidžia teigti, kad bendras norminis antikorupcinis pagrindas departamente yra susiformavęs.

Kartu atsakymai labiau išsiskiria vertinant gebėjimą praktiškai atpažinti interesų konfliktą, pranešimo kanalų žinomumą ir pranešėjų apsaugos priemonės. Šios temos vertintinos kaip svarbiausios žinių atnaujinimo kryptys: darbuotojams reikia ne vien bendrų taisyklių, bet ir trumpų praktinių algoritmų – kada nusišalinti, su kuo konsultuotis, kur ir kaip pranešti, kokia apsauga taikoma.

3.2. Asmeninis atsparumas

Asmeninio atsparumo dalyje vyrauja korupcijai nepalankios nuostatos. Darbuotojai dažniausiai nurodo nevykdytų neteisėto vadovo nurodymo, atsisakytų abejonių keliančios dovanos ir laiko savo vertybes nesuderinamomis su korupciniu elgesiu. Taip pat stipriai išreikšta nuostata, kad asmeniniai ryšiai neturi lemti tarnybinių sprendimų.

Santykinai daugiau abejonių matyti klausimuose, susijusiuose su aktyviu pranešimu apie kolegą galimą pažeidimą ir neigiamų pasekmių baime. Tai svarbus skirtumas: darbuotojas gali asmeniškai netoleruoti korupcijos, tačiau ne visada jaustis vienodai saugus pranešdamas apie kito asmens elgesį. Todėl prevencijos priemonės turi stiprinti ne tik žinias, bet ir realų psichologinį saugumą.

3.3. Organizacinė kultūra

Organizacinė kultūra bendrai vertinama palankiai: daug atsakymų rodo pritarimą teiginiams apie nulinę toleranciją korupcijai, vadovų etiško elgesio svarbą ir galimybę kelti etikos klausimus. Tai yra tvirtas pagrindas tolesnei prevencijai.

Didesnė atsakymų sklaida matyti vertinant pažeidimų tyrimo objektyvumą, korupcijos prevencijai skiriamą dėmesį, pasitikėjimą pranešimų sistema, reguliary informavimą apie korupcijos rizikas, vienodą darbuotojų vertinimą ir vadovų skaidrumo skatinimą. Šios temos nebūtinai rodo sisteminę problemą, tačiau jos yra jautriausios organizacinio pasitikėjimo sritys ir turėtų būti periodiškai tikrinamos.

3.4. Praktinių situacijų vertinimas

Dauguma darbuotojų aiškiai atmeta situacijas, kuriose esama asmeninės naudos, favoritizmo, neviešos informacijos perdavimo ar sprendimų šališkumo požymių. Ypač nepriimtiniomis vertinamos neviešos tarnybinės informacijos perdavimo pažįstamam, pirmenybės suteikimo pažįstamam paslaugos teikėjui, komandiruotės skyrimo dėl asmeninių simpatijų ir išankstinio pirkimo sąlygų atskleidimo vienam dalyviui situacijos. Konkretaus paslaugos teikėjo rekomendavimas ar pasikartojantys to paties tiekėjo laimėjimai savaime dar nepatvirtina pažeidimo, tačiau gali būti rizikos požymiai, kuriuos būtina vertinti pagal sprendimo pagrindimą, objektyvius kriterijus ir procedūrų skaidrumą.

Atsakymai į situacinius klausimus nėra visiškai vienodi. Tai rodo, kad daliai darbuotojų trūksta vienodo praktinių ribinių situacijų vertinimo, ypač kai elgesys iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti įprastas ar nedidelės vertės. Tikslingiausia mokymuose naudoti būtent MPPD veiklai artimus atvejus, aptariant ne tik „teisingą atsakymą“, bet ir sprendimo motyvus bei veiksmų seką.

3.5. Patirtis ir rizikingiausios sritys

Į klausimą, ar per pastaruosius 12 mėnesių teko susidurti su galima korupcine situacija, 22 iš 23 respondentų atsakė „ne“, o 1 – „taip“. Tai sudaro atitinkamai 95,7 proc. ir 4,3 proc. Atsakymas „taip“

savaime nepatvirtina pažeidimo, tačiau yra signalas, kad organizacijoje turi būti aiškiai žinomas saugus konsultavimosi ir pranešimo kelias.

Rizikingiausių sričių pasirinkimuose dažniausiai kartojasi pirkimai. Taip pat minimos komandiruotės, personalo sprendimai, sąveika su savivaldybėmis ir NVO, mokymai bei mobilizacinės užduotys. Šių pasirinkimų nereikėtų interpretuoti kaip nustatytų pažeidimų: jie parodo, kur darbuotojai mato didžiausią diskreciją, interesų konfliktų ar nevienodo sprendimų taikymo tikimybę.

3.6. Atvirų atsakymų analizė

Atviri atsakymai susitelkia į kelias aiškias temas:

- a. praktiniai, pusdienio trukmės mokymai su realiais pavyzdžiais ir korupcinių situacijų aptarimu;
- b. reguliarus priminimai, apklausos, seminarai ir trumpos teminės diskusijos darbuotojams;
- c. vadovų aiški, vieša ir nuosekli pozicija dėl korupcijos netoleravimo bei asmeninis pavyzdys;
- d. skaidrūs ir dokumentuoti procesai, sprendimų nešališkumas, interesų konfliktų valdymas ir savalaikis nusišalinimas;
- e. darbuotojų apsauga nuo neigiamų pasekmių, atviras kalbėjimas apie galimą poveikį ir pasitikėjimo pranešimų sistema stiprinimas;
- f. asmeninių vertybinių nuostatų ir kiekvieno darbuotojo atsakomybės stiprinimas.

Dalis respondentų nurodė, kad taikomos priemonės yra pakankamos arba papildomų priemonių nesiūlė. Tai rodo, kad naujos priemonės turėtų būti proporcingos, praktiškos ir nekurti perteklinės administracinės naštos.

4. Išvados

Apklausos dalyvavimo rodiklis – 67,6 proc. – liepos mėnesio atostogų kontekste yra geras ir suteikia pakankamą pagrindą organizacinėms tendencijoms vertinti. MPPD darbuotojų bendras antikorupcinis sąmoningumas ir asmeninis korupcijos netoleravimas yra aukšti. Ypač tvirtos vertybinės nuostatos dėl neteisėtų nurodymų, dovanų, asmeninių ryšių ir nulinės tolerancijos.

Pagrindinė tobulintina žinių sritis – praktinis interesų konflikto atpažinimas, nusišalinimo veiksmai, pranešimo kanalai ir pranešėjų apsaugos priemonės.

Organizacinio pasitikėjimo požiūriu svarbiausia stiprinti saugaus pranešimo kultūrą, vienodą taisyklių taikymą, reguliary informavimą ir vadovų skaidrumo komunikavimą.

Situacijų vertinimai patvirtina bendrą netoleranciją favoritizmui, neviešos informacijos perdavimui ir asmeninei naudai, tačiau atsakymų sklaida rodo praktinių atvejų analizės poreikį.

Darbuotojų dažniausiai matoma rizikos sritis yra pirkimai. Papildomo dėmesio taip pat reikia komandiruotėms, personalo sprendimams ir sąveikai su išorės partneriais.

Vieno respondento nurodyta galima korupcinė situacija per pastaruosius 12 mėnesių turi būti vertinama kaip prevencinis signalas, o ne kaip nustatyto pažeidimo faktas. Apklausoje nedalyvavo 11 iš 34 darbuotojų, todėl rezultatai atspindi dalyvavusiųjų nuomonę ir neturėtų būti absoliutinami.

5. Pasiūlymai

1. *Praktiniai mokymai ir teminės diskusijos.* Rekomenduojama ne rečiau kaip kartą per metus organizuoti 1–2 val. praktinius mokymus ir (arba) teminę diskusiją, paremtą MPPD veiklai būdingomis situacijomis: viešaisiais pirkimais, komandiruotėmis, personalo sprendimais, bendradarbiavimu su savivaldybėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, dovanų priėmimu, interesų konfliktais, nusišalinimu ir neviešos informacijos apsauga. Mokymuose taikyti konkrečių situacijų analizę ir aptarti darbuotojo veiksmų seką.

2. *Reguliarus informavimas.* Rekomenduojama ne rečiau kaip du kartus per metus vidiniais kanalais pateikti trumpą priminimą ar praktinį pavyzdį. Pakartotinai pristatyti vidinį ir išorinį pranešimo kanalus, konfidencialumo garantijas, pranešėjų apsaugą.

3. *Vadovų vaidmuo.* Rekomenduojama vadovų pasitarimuose periodiškai aptarti skaidrumo ir vienodo taisyklių taikymo klausimus.

5. *Rizikingų procesų kontrolė.* Nuolat peržiūrėti viešųjų pirkimų, komandiruočių ir personalo sprendimų procesus, įvertinant, ar sprendimai tinkamai dokumentuojami, kriterijai nustatomi iš anksto ir taikomi vienodai, interesai deklaruojami, o nusišalinimo atvejai tinkamai valdomi. Nustačius spragų, patikslinti vidaus procedūras ir (arba) teisės aktus.

6. *Pakartotinis vertinimas.* Apklausą pakartoti po 12-16 mėnesių, pasirenkant ne atostogų laikotarpį ir išlaikant tuos pačius pagrindinius klausimus, kad rezultatai būtų palyginami su 2026 m. atskaitos duomenimis. Siekti ne mažesnio kaip 80 proc. darbuotojų dalyvavimo.

6. Siūlomas veiksmų planas

Priemonė	Terminas	Atsakingas	Rezultato rodiklis
Praktiniai mokymai	Iki 2027 m. III ketv.	MPPD Administravimo ir informacijos apsaugos skyrius ir už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingas asmuo	Suorganizuoti bent 1 mokymai/ dalyvauja ne mažiau kaip 80 proc. darbuotojų
Teminiai pranešimai/informavimas	Kas pusmetį	Už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingas asmuo	Ne mažiau kaip 2 pranešimai per metus
Vadovų diskusijos	Ne rečiau kaip 2 kartus per metus	MPPD vadovybė	Pasitarimų darbotvarkėse ir (arba) protokoluose užfiksuoti aptarimai
Rizikingų procesų peržiūra	Iki 2027 m. II ketv.	Procesų savininkai	Peržiūrėti pirkimų, komandiruočių ir personalo procesai/ prireikus patikslintos procedūros ir (arba) teisės aktai
Pakartotinė apklausa	2027 m.	Už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingas asmuo	Dalyvauja ne mažiau kaip 80 proc. darbuotojų/ rezultatai palyginti su 2026 m. duomenimis

7. Baigiamasis vertinimas

MPPD turi tvirtą vertybinį pagrindą korupcijos prevencijai. Tolesni veiksmai turėtų būti orientuoti į praktinį vienodo elgesio standartų įtvirtinimą: aiškius veiksmų algoritmus, realių situacijų aptarimą, saugų konsultavimąsi ir nuoseklų vadovų pavyzdį. Siūlomos priemonės yra proporcingos 34 darbuotojų organizacijai ir skirtos pasitikėjimui bei praktiniam atsparumui stiprinti, nesukuriant perteklinės administracinės naštos.
