

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

GRETA GALINAITYTĖ

**VERTYBIŲ FORMAVIMAS SAVIVALDYBIŲ
ADMINISTRACIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. Dr. S. Nefas

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

**VERTYBIŲ FORMAVIMAS SAVIVALDYBIŲ
ADMINISTRACIJOSE**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa Nr. 62603S204

Vadovas

Doc. Dr. S. Nefas

2013 02 28

Recenzentas

Lekt. B. Kleponis

2013 03 12

Atliko

Vakmn8-01 gr. stud.

Greta Galinaitytė

2013 02 28

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. VERTYBIŲ SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Vertybių samprata.....	8
1.2. Vertybių klasifikacija.....	12
1.3. Organizacijos vertybių samprata ir vaidmuo	18
2. VERTYBIŲ FORMAVIMO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE TEORINĖS PRIELAIDOS	25
2.1. Vertybių ir jų sistemos reikšmė savivaldybių administracijose.....	25
2.2. Vertybių sistemos formavimo savivaldybių administracijose galimybės.....	28
2.2.1. Savivaldybių administracijų veiklos principai	28
2.2.2. Valstybės tarnautojų veiklos etikos principai ir jų įtaka vertybių formavimui	32
2.3. Teorinis vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelis.....	36
3. DARBO METODOLOGIJA IR VERTYBIŲ FORMAVIMO MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBĖJE TYRIMO ANALIZĖ.....	38
3.1. Darbo metodai.....	38
3.2. Tyrimų rezultatų analizė	42
3.3. Teorinio vertybių formavimo Marijampolės savivaldybės administracijoje modelio praktinio pritaikymo galimybė	54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	58
PRIEDAI.....	69

LENTELĖS

1 lentelė. Vertybių samprata.....	10
2 lentelė. Vertybių klasifikacija	17
3 lentelė. Savivaldybės administracijos darbuotojų vertybės.....	36
4 lentelė. Anketinio tyrimo pagrindimo lentelė	41
5 lentelė. Anketinio tyrimo pagrindimo lentelė	42
6 lentelė. Vertybių svarba administracijos darbuotojų veikloje.....	49
7 lentelė. Principų svarba administracijos darbuotojų veikloje.....	51

PAVEIKSLAI

1 pav. Darbo problema, dalykas, objektas ir juos įtakojoantys veiksniai	6
2 pav. Vertybės pagal Rokeach (1973)	16
3 pav. Vertybių komunikavimo procesas organizacijoje	20
4 pav. Vertybinių orientacijų sritys	22
5 pav. Viešojo administravimo principai	29
6 pav. Vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorinis modelis.....	37
7 pav. Vertybių samprata	43
8 pav. Vertybių funkcijos organizacijoje	43
9 pav. Vadovavimasis vertybėmis organizacijoje	44
10 pav. Vertybių sistemos kūrimo galimybės	45
11 pav. Vertybių sistemos kūrimas	46
12 pav. Vadovavimasis vertybėmis organizacijoje	47
13 pav. Vertybių sistemos pateikimas.....	48
14 pav. Vertybių svarba darbuotojams, jų darbinėje veikloje.....	50
15 pav. Darbuotojų vertybių svarba, klientams.....	50
16 pav. Principų svarba darbuotojams, jų darbinėje veikloje	52
17 pav. Darbuotojų principų svarba, klientams.....	53
18 pav. Savivaldybių administracijos darbuotojų veiklos principai (vertybės) sistemos formavimui...	55
19 pav. Savivaldybių administracijos veiklos principai (vertybės) sistemos formavimui.....	56
20 pav. Savivaldybių administracijos vertybių sistemos formavimo praktinis modelis.....	57

IVADAS

Šiuolaikinėms valstybės institucijoms, siekiančioms veiklos efektyvumo bei norinčioms tinkamai atlikti joms pavestas užduotis ir darbus neužtenka vien tik susikoncentruoti į joms priskirtų funkcijų tinkamą įgyvendinimą, kokybišką paslaugų teikimą, tačiau būtina siekti patikimumo, geros reputacijos visuomenės akyse. Todėl vis dažniau siekiant sėkmės ne tik versle, bet ir politikoje ar kitose srityse, pagrindiniu iššūkiu organizacijoms tampa tinkamos ir visuomenės lūkesčius atitinkančios vertybių sistemos tokiose organizacijose suformavimas, nes tik tinkamai suformuota, atitinkanti organizacijos bei jos darbuotojų ir klientų lūkesčius vertybių sistema – efektyvios ir visuomenei patrauklios institucijos sąlyga. Tinkamai suformuota vertybių sistema ne tik padeda organizacijos nariams priimti teisingus, tinkamus ir pagrįstus sprendimus, kai šie nėra apibūdinti standartais, taisyklėmis, procedūromis ar tvarkomis, bet ir parodo kokias būdais bei koku elgesiu organizacija gali efektyviausiai pasiekti savo užsibrėžtų tikslų.

Darbo aktualumas. Darbas aktualus savivaldybių administracijų direktoriams ir tarnautojams. Nes tik tinkamai suformuota ir aiškiai deklaruojama vertybių sistema, kurią priima ir, kurios laikosi visa organizacija, padeda ne tik užtikrinti kokybišką tarpusavio bendravimą, bet ir lemia gerus santykius su klientais. Dėka šio darbo jie suvoks, kad savivaldybių administracijų darbuotojų darbas turi remtis ne tik procedūromis, nuostatomis, apibrėžtomis taisyklėmis, tačiau ir vertybinėmis nuostatomis, kurios yra labai svarbios, siekiant tinkamai įgyvendinti savo, kaip darbuotojo funkcijas. Bus įvardintos ir pateiktos vertybės, kurios svarbios savivaldybių administracijų darbuotojams jų pačių požiūriu ir klientų požiūriu.

Darbo naujumas: vertybių sampratą, jų savybes, klasifikaciją ir reikšmę savo darbuose yra analizavę nemaža dalis Lietuvos: Trimakas (2002), Pruskus (2005), Kuzmickas (2001), Aramavičiūtė (2005), Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. (2000), Jovaiša (2003), Vasiliauskas (2005), Liubinienė (2002), Jėčiuvienė (2006) bei kt. ir užsienio šalių: Peterson (2006), Berson (2005), Danah (2006), Mescon, Albert, Khedouri (2002) bei kt. mokslinių autorių, tačiau dauguma tokių analizių yra pakankamai senos. Pastaruosius metus bendrai apie vertybes kalba Jokūbaitis (2012), Verbylaitytė (2011), tačiau apie vertybes savivaldybių administracijose apskritai nėra kalbama. Reikia paminėti, kad tik apie vertybes, jų formavimą Valstybės institucijose, įstaigose ar politikoje kalbama Nefo (2011), Patapo ir Lebenskytės (2011), Andriekienės (2008) moksliniuose straipsniuose.

Darbo problema. Savivaldybių administracijose skiriamas menkas dėmesys vertybių sistemos formavimui ir jos deklaravimui, o tai neigiamai atsiliepia administracijos darbuotojų ir vartotojų santykiams.

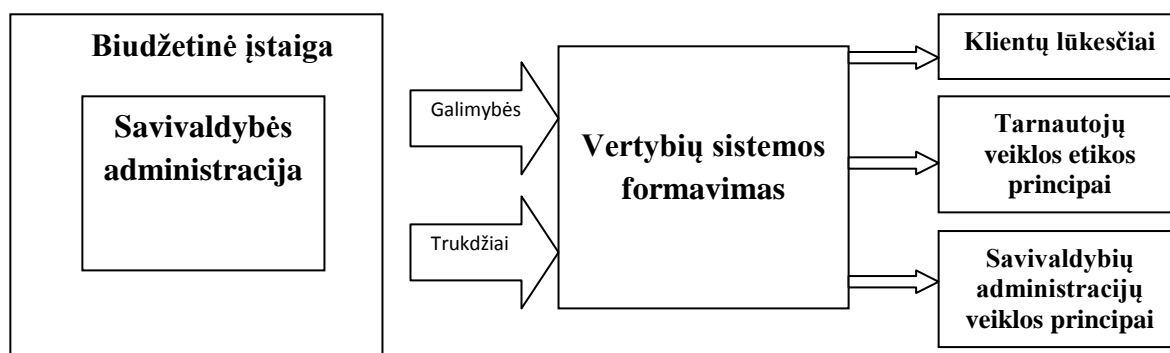
Darbo tikslas – išanalizavus vertybių sampratą, savybes, klasifikaciją bei vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorines nuostatas sudaryti vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelį ir patikrinti jo praktinę pritaikymo galimybę.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti vertybių sampratą, jų savybes bei klasifikaciją, pateikti vertybių formavimo įstaigose būtinumo aspektus;
2. Išanalizavus savivaldybių veiklos principus, tarnautojų veiklos etikos principus bei vartotojų lūkesčius, pateikti vertybių sistemos formavimo ypatumus savivaldybių administracijose;
3. Sudaryti ir pateikti teorinį vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelį;
4. Ištirti teorinį vertybių sistemos formavimo modelį Marijampolės savivaldybėje.

Darbo objektas – savivaldybių administracijos.

Darbo dalykas – vertybių sistemos formavimas.



1 pav. Darbo problema, dalykas, objektas ir juos įtakojančios veiksniai

Pruskus (2005) savo mokslinėse įžvalgose analizavo vertybės sampratą rinkos kontekste, akcentavo bazines ir dirbtines vertybes, išskyrė vertybės savybes. Be to analizavo vertybes ir visuomenės vertybinės saugos ir vystymosi stadijoje. Jis nekalbėjo tiesiogiai apie vertybių sistemos formavimą savivaldybių administracijose, kaip ir kiti darbe analizuoti autoriai t.y. Kvieskienė (2003), Liubinienė (2002), Vasiliauskas (2005) ir kt. , tačiau jų įžvalgas ir vertybinių sampratas galima pritaikyti kalbant apie vertybių sistemos formavimą savivaldybių administracijose. Liubinienės (2002) pateiktos įžvalgos apie vertybių tarnavimą individualiems interesams ir kolektyviniams bei apie jų sąsajas yra artimos analizuojamai temai. Nes kalbant apie savivaldybės administracijos vertybių sistemos formavimą svarbios yra individualios ir kolektyvinės vertybės. Vasiliausko (2005) įžvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką parodo, kad vertybių ar vertybių orientacijų ugdymas nėra tik auklėjimo paradigma. Vertybių skiepijimas yra ir mokymo proceso dalis, todėl šio autoriaus įžvalgos gali būti panaudojamos analizuojant vertybių mokymo procesą, veikiamą socialinių reiškinių,

įtakojamą įvairių interesų grupių ir savivaldybių administracijų darbuotojų veikloje. Čiužo (2005) ir Puzinavičiaus (2005) mintys apie vertybę kaip apie socialiai priimtinas ir daugumos žmonių palaikomus vaizdinius ir sudėtingas nuostatas apie tai, kas yra gėris, tiesa, patriotizmas, romantiška meilė, draugystė ir t.t. ir, kurių turinį sudaro žmonių emocijos, vaizdiniai ir mintys apie daiktų ir reiškinių reikšmingumą asmenybėms bei grupėms, leidžia jas pritaikyti ir kalbant apie savivaldybių tarnautojų vertybes. Užsienio autorių Aptekar (2001), Halstead ir Taylor (2005), Scheler (1989), (Danah, 2006), McLaughlin (1997), Rokeach (1973) išdėstytos vertybių sampratos ir mintys apie jas, jų klasifikaciją ir išskirtos vertybės, leidžia išskirti bei tyrime panaudoti savivaldybių administracijai galimai svarbias ir aktualias vertybes.

Kad nekiltų painiavos šį darbą skaitantiems laikysimės tokios sąvokų sampratos:

Savivaldybės administracija – savivaldybės administracija yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos (savivaldybės administracijos struktūriniai teritoriniai padaliniai) (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 2004, Nr. 55-1049, aktuali redakcija, 2012).

Vertybės – tai principai ar fundamentalūs įsitikinimai, kurie yra svarbūs elgesio orientyrai, standartai. Jais nusprendžiama, kas yra gera ar pageidaujama (cit. M Taylor. Vasilias R. Vertybių pedagogika. Vilnius, 2005)

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir teisės aktų analizės, lyginimo, modeliavimo ir apklausos metodai.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės darbo dalys, išvados, literatūros sąrašas ir darbo priedai.

1. VERTYBIŲ SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vertybių samprata

Apžvelgiant įvairių mokslinių autorių, analizavusių vertybes, jų sampratą, klasifikaciją, išdėstytas mintis šia tema, galima sakyti, kad vertybės terminas apibrėžiamas skirtingai, nors pati esmė, darbo autorės nuomone, išlieka panaši. Lietuviškų terminų žodyne (2012), Sociologijos žodyne (1993) bei Etikos etiudų knygoje (1982) vertybės įvardinamos kaip specifinės mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos, išryškinančios jų teigiamą arba neigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei. Teigiama, kad objektai ir reiškiniai tampa vertybėmis tik todėl, kad jie įtraukiami į žmonių visuomenės būties sferas. To pasekoje vertybės laikomos nuo visuomenės priklausomais objektais ir reiškiniais, kurie, patenkindami tam tikrus žmogaus poreikius bei interesus, turi teigiamos reikšmės. Nors, kita vertus, tolimesnėse vertybių apžvalgose, sutiksime ir nuomonę, kad vertybės nebūtinai tik tai kas teigiama.

Bromo ir kt. autorių teigimu (1992) vertybę galima apibrėžti kaip tikėjimą arba jausmą, apimančią žmones ir laikomą svarbiu jų tapatybės faktoriumi. Tokios vertybės kaip veiklumas, individualybė, lygybė – tai tos vertybės, nuo kurių labai priklauso žmonių gyvenimo būdas, kaip jie yra valdomi ir ką jie vertina (43 p.). Toks apibrėžimas ir vertybių įvardinimas, darbo autorės nuomone, labiau apima neapibrėžtus ir neapčiuopiamus, sunkiai įvertinamus rodiklius, o tai skiriasi nuo to kaip vertybes apibūdina tokie autoriai kaip Rokeach (1973), Williams (1968) ir Kluckholhn (1951). Šie autoriai vertybes apibrėžia kaip kriterijus, kuriais vadovaudamiesi žmonės pasirenka ir pateisina veiksmus, vertina save ir kitus žmones bei įvykius (Liubinienė, 2002). Be to Rokeach (1973;1977) teigia, kad vertybės yra ilgalaikė įžvalga ir tai nėra vien tik „balta“. Pasak šio autoriaus, vertybės turi ir pasitenkinimo, ir įtampos požymių. Pasitenkinimo požymiai rodo, kad tam tikras pasirinktas elgesio modelis yra svarbus, o įtampos požymis patikslina, kiek tai yra svarbu. Tuomet, kai individo vertybes skirstomos pagal jų intensyvumą (įtampą), matoma asmens vertybių sistema. Svarbu pažymėti, jog kiekvienas individas turi vertybių hierarchiją, kuri ir suformuoja vertybių sistemą. Ši sistema parodo, kokią svarbą asmuo teikia tokiems vertybių objektams kaip laisvė, malonumas, pagarba sau, sąžiningumas, nuolankumas, kokybė ir kitiems (Robbins, 1997).

Schwartz (1992), Bilsky (1990), Kvieskienė (2003) ir Pruskus (2002) vertybes įvardina kaip idėjas ir įsitikinimus, kurie formuoja pageidaujamą žmogaus būvį ar elgseną bei apskritai nurodo, kokie visuomeniniai tikslai yra pageidautini. Pasak jų, vertybėmis dažniausiai laikomi daiktai, reiškiniai ar žmonės, kurie tiesiogiai padeda, gali padėti ar, spėjama, ateityje padės patenkinti asmenybės materialinius bei dvasinius poreikius. Svarbu pažymėti, kad vertybėmis yra vadovaujamosi

specifinėse situacijose, dėka jų pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgesys bei įvykiai, kurie mūsų sąmonėje išsidėsto santykinė svarbos tvarka (Pruskus, 2002). Labai panašiai apie vertybes kalba ir Giddens (1983), pasak kurio vertybės yra abstrakčios idėjos, pagal kurias individai ar jų grupės sprendžia apie tai, kas yra priimtina, teisinga, gera ar bloga, o normos – tai apibrėžti principai ir taisyklės, kurių žmonės stengiasi laikytis (p. 31). Tai darbo autorės nuomone yra labai svarbu kalbant ne tik apie bendrąsias vertybes, būdingas žmonėms, tačiau ir apie labiau specifiskas, organizacijose priimtinas vertybes.

Kito autoriaus t.y. Halder (2002) teigimu, vertybės yra orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės, kurių žmonės privalo laikytis subjektyviai vertindami atitinkamus reiškinius, mąstydami ir kontroliuodami savo veiksmus“ (Vasiliauskas, 2005, p. 11). Ar tai nepasako, jog vertybės kaip šviesa, kuri veda pirmyn, neleidžia užkliūti ir suklypti, ar tai neparodo, kokios jos svarbios kiekvieno mūsų gyvenime ir kiekvienoje veikloje?

Čiužas (2005) ir Puzinavičius (2005) teigia, kad vertybės tai – socialiai priimtini ir daugumos žmonių palaikomi vaizdiniai ir sudėtingos nuostatos apie tai, kas yra gėris, tiesa, patriotizmas, romantiška meilė, draugystė ir t.t. ir kurių turinį sudaro žmonių emocijos, vaizdiniai ir mintys apie daiktų ir reiškinių reikšmingumą asmenybėms bei grupėms. Pasak šių autorių vertybės, dažniausiai, nėra tik tam tikri objektyviai egzistuojantys ir nuo žmonių nepriklausantys dydžiai. Apie tai - vertingas ar žalingas dalykas, ar jo savybė, paprastai sprendžia žmonės pagal savo poreikius.

Trimako (2002) ir Kavolio (1996) teigimu vertybė yra tai kas vertinga, kas yra aukščiau už kitą. Žmogus savo gyvenime gali siekti ir savanaudiškų tikslų, kaip antai turto, patogaus gyvenimo ar galios valdyti kitus. Iš tikro šie dalykai nėra vertybės, o tik priemonės, kuriomis pats žmogus nori tapti turtingas, patogiai gyvenantis ar valdantis kitus. Priešingai, yra žmonių, kurie, atrodo, nieko gyvenime nesiekia, lyg visiškai nieko nenorėtų. Tai turbūt netiesa. Kai kurių siekiai ar bent norai yra labai kuklūs, tad beveik nepastebimi (Trimakas, 2002).

Matulionio (2003), Aptekar (Johnson, 2001), Halstead ir Taylor (Vasiliauskas, 2005) nuomone, vertybės – standartas ar standartai, kurių laikosi visuomenės dauguma, kuriais remiantis yra skiriama geidžiama nuo negeidžiamo, gera nuo blogo. Pasak autorių, tokių standartų pagrindu formuojasi žmogaus vertybinės orientacijos, lemiančios asmeninius ir kitus tikslus, taip pat apibūdinama, kiek reikšmingi yra žmogui vieni ar kiti dalykai.

Trumpai vertybes galima apibrėžti kaip gėrybes, kurias atitinka žmogaus poreikius, troškimus, norus, įsitikinimus (Vasiliauskas, 2005, p. 9) ar kaip ilgalaikius tikslus, kurie pateikiami kaip pagrindiniai principai žmonių gyvenime (Berson, 2005).

Tampa aišku, kad vertybės nėra vienareikšmiška sąvoka, vertybės apibrėžiamos ir traktuojamos kaip kompleksinė sąvoka, apimanti įvairias žmogaus dvasinio brendimo sritis, nusakanti žmogaus

gyvenimo aukščiausių tikslų prasmę, jo kompetenciją, išreiškianti jo vidaus pasaulį (Vasiliauskas, 2011).

Apibendrinamas skirtingų autorių požiūrį į vertybes Vasiliauskas (2005) teigia, kad vertybių sąvoka yra sudėtinga, nevienareikšmiška, nes ji neatskiriamai susijusi su išoriniu pasauliu, žmogų jaudinančiais ekonomikos, kultūros, religijos, politikos klausimais, o kartu ir su jo pastangomis tą išorinį pasaulį padaryti sau artimą, jaukų bei geidžiamą. Todėl natūralu, kad vertybes apibūdinančiuose samprotavimuose pabrėžiama jų priklausomybė nuo subjekto individualių motyvų, nuo jo paties poreikių, tam tikrų interesų, siekių, idealų, įsitikinimų, troškimų ir kt. Autoriaus teigimu vertybėse atsispindi žmogaus esmė – visa tai, kuo jis gyvena, t. y. vertybės glūdi žmogaus sąmonėje. Įvairių autorių vertybių apibūdinimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Vertybių samprata

Autoriai	Vertybė kaip:
Lietuviškų terminų žodynas (2012), Sociologijos žodynas (1993), Etikos etiudai (1982)	Specifiškos mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos
Brom ir kt. (1992)	Tikėjimas arba jausmas
Rokeach (1973), Williams (1968), Kluckholhn (1951),	Kriterijai
Schwartz (1992), Bilsky (1990), Kvieskienė (2003), Pruskus (2002)	Idėjos ir įsitikinimai
Halder (2002)	Orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės
Čiužas (2005), Puzinavičius (2005)	Vaizdiniai ir sudėtingos nuostatos
Rokeach (1977)	Ilgalaikė įžvalga
Trimakas (2002), Kavolis (1996)	Tai kas vertinga
Matulionis (2003), Aptekar (2001), Halstead ir Taylor (2005)	Standartas ar standartai

Apibendrinant pateiktas vertybių sampratas, autorės manymu, vertybę galima apibrėžti kaip daugialypę ir sudėtingą sąvoką, suprantamą labai abstrakčiai ir traktuojamą kaip specifiskas mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikas, atspindinčias tikėjimą ar jausmą, apimančią idėjas ir įsitikinimus ir vis tai kas vertinga. Vertybės, nors ir aiškinamos gan skirtingai, tačiau autorės manymu, nėra nė menkiausios abejonės, kad jos yra vienos iš esminių, sėkmingą žmogaus gyvenimą visuomenėje sąlygojančių aspektų. Tam tikrą gyvenimo prasmę ir spalvą žmogaus gyvenimui, jo būčiai ir buičiai suteikia būtent vertybės. Vasiliauskas (2005), remdamasis kitų autorių išdėstytomis mintis ir vertybių sampratos paaiškinimais apibendrina vertybių sampratos koncepcijų įvairovę ir pateikė pavyzdžius, pagal kokius aspektus vertybes skirsto įvairūs autoriai: poreikius, interesus kaip vertybes; idealus, tikslus kaip vertybes; įsitikinimus kaip vertybes (Vasiliauskas, 2005). O Maslow (1979), pripažindamas vertybių sampratos daugialypiškumą teigia, kad ši sąvoka - tai tarsi „talpykla, pripildyta miglotų ir įvairialyčių dalykų“ (Maslow, 1979, p. 106), ir tvirtina, jog galimas tik pliuralistinis šios sąvokos apibrėžimas, nusakantis įvairius būdus, kuriais skirtingi žmonės vartoja vertybių sąvoką.

Autorės nuomone, vertybė nėra tik šiaip sau sąvoka, Valicko (1997) teigimu vertybės asmenybės gyvenime atlieka tam tikras funkcijas:

- ✓ Skatina žmones užimti atitinkamą poziciją įvairių klausimų ar problemų atžvilgiu. Jos tampa sprendimų priėmimo atskaitos tašku ir padeda žmogui priimti sprendimą bei pasirinkti tarp kelių alternatyvų.
- ✓ Vertybė tampa lyginimo procesų pagrindu, žmonės dažnai jas panaudoja kaip tam tikrus pavyzdžius nustatydami, ar yra dori, sąžiningi, kompetentingi kaip kiti. Remdamiesi vertybėmis, žmonės vertina ne tik save pačius, bet ir kitus, sprendžia apie jų įsitikinimus, poelgius, jų teigiamumą ar neigiamumą.
- ✓ Vertybės naudojamos Ego gynybiniais tikslams, t.y. tam tikros vertybės gali suteikti pakankamą pagrindą racionaliam savęs pateisinimui.
- ✓ Vertybės atspindėdamos idealizuotus elgesio tipus arba trokštamus galutinius tikslus, atlieka motyvacinės funkcijas bei suteikia mūsų poreikių tenkinimui tam tikras išraiškos formas (Valickas, 1997).

Autorės manymu, vertybės nėra tik atskiras ir pavienis reiškiny, nes vertybė kaip tokia viena egzistuoja tik teoriškai, o gyvenime tam tikros individualios vertybės yra susipynę tarpusavyje ir kartu suformuoja individui ar visuomenei būdingą ar priimtina vertybių sistemą. Robbins (2006) teigimu, vertybių sistema – tai individo pripažintos ir pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės, kurios yra nustatomos pagal santykinę svarbą, kurią asmeniškai žmogus joms teikia ir kurios kartu sudaro vieną visumą. O pasak Furst (1998) vertybių sistemos pagrindu formuojasi ir vertybinės orientacijos (Furst,

1998, 42 p.). Čiužas (2002), pažymi, kad vertybinės orientacijos yra individo dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sistema, pastovi asmenybės savybė, susijusi su siekiamu idealu, Aramavičiūtė (1985) teigia, kad kiekviena asmenybė turi savitą, prieštarinę, dinamišką vertybinių orientacijų sistemą. Būtent ši sistema ir parodo asmenybės santykį su pasauliu, gyvenimo būdo, savimonės, pasaulėžiūros ir pasaulėjautos pokyčius. Vertybių sistemą asmenybė pradeda įsisavinti nuo pirmųjų jos vystymosi žingsnių, todėl galima sakyti, kad ši sistema apima tautines, socialines, kultūrinės, subkultūrinės, politines ir daugelio kitų grupių, su kuriomis individas siejamas ir sieja pats save, vertybes (Vveinhardt, 2007, p. 332). Todėl natūralu, kad ir kiti autoriai, tokie kaip Aleksandravičius, Navasaitienė, Vasylienė (2010) teigia, kad visuomenėje galima išskirti tokias gausias vertybinėmis orientacijomis sritis: draugystė, šeima, religija ir moralė, politika ir socialinė organizacija, meilė ir seksas, laisvalaikis, subrendimas, charakterio bruožai ir darbas.

Apžvelgiant visų analizuojamų autorių mintis apie vertybes, jų sampratą, autorė manymu galima teigti, kad vertybių sąvoka yra sudėtinga ir labai plati, apimanti daugelį dedamųjų tokių kaip įsitikinimus, standartus, kriterijus, jausmus ir t.t., kuriais vadovaujasi žmogus, žmonės ar visuomenė savo kasdieninėje veikloje, vertindama kas yra gera ir kas yra bloga. Čiužas, Ratkevičienė, Stankevičius, Vosyliūtė (2005) rašo, jog pačios vertybės nekelia abejonių, nes jos yra kaip etalonas ir tam tikras idealas visiems žmonėms. Nei viena visuomenė negali apsieiti be vertybių, tik individai gali pasirinkti – priimti ar atmesti vienas ar kitas vertybes (p. 8).

Tampa akivaizdu, kad vertybė pati kaip sąvoka yra daugialypė, o jų klasifikavimas ar skirstymas taip pat yra pakankamai platus ir apžvelgtas sekančiame darbo poskyryje.

1.2. Vertybių klasifikacija

Autorės pastebėjimu, vertybių klasifikacija yra tokia pat plati kaip ir pati vertybių samprata. Daugelis mokslinių autorių teigia, kad vertybės iš esmės turi tam tikrą hierarchiją, pagal kurią tas vertybes galima suskirstyti. Scheler (1989) buvo vienas iš pirmųjų, kuris siekė nustatyti vertybių hierarchiją, jis vertybes suskirstė pagal jų objektyviąją esmę, arba svarbumą savyje. Žemiausią rangą, remdamasi paminėtu kriterijumi, autorius suteikė jausmų ir malonumų (hedonistinėms) vertybėms, aukštesnį rangą – gyvybėms ir gyvenimo vertybėms, dar aukštesnį – dvasinėms vertybėms, o patį aukščiausią rangą – šventybėms (šventumo vertybėms). Ar toks skirstymas tinkamas bet kuriuo atveju, bet kurioje gyvenimo srityje? Štai kito autoriaus – Pruskaus (2002) teigimu, vertybių laipsniavimas priklauso nuo dviejų veiksnių: pirma, nuo to, kokia tvarka visuomenės sąmonėje tos vertybės yra išsidėsčiusios, t.y. kokia jų hierarchijos pakopa ir kaip ją stengiamasi išlaikyti ir apginti, antra, nuo to, kokių mastu visuomenė yra įsisąmoninusi, jog šios pakopos vertybės yra hierarchiškai nelygiavertės.

Šis autorius išskiria dviejų tipų vertybes: bazines ir dalines, kurios puoselėjamos atskirų socialinių ar profesinių grupių (pvz., verslininkams svarbus iniciatyvumas, polinkis rizikuoti, naujovių pajauta ir kt.). Darbo autorės manymu labai svarbu yra, kad bet kokių atveju būtų puoselėjamos tiek bazinės, tiek ir atskiros tam tikroms socialinėms grupėms ar profesijoms būdingos vertybės, kurios persipindamos tarpusavyje, sudarytų tinkamą vertybių sistemą ir atitinkančią lūkesčius. Vasiliausko (2005) požiūriu, atsižvelgiant į vertybių patvarumą, atsparumą laikui, jų tęstinumo būtinumą, rekomenduojama tokia ideali vertybių sistema, ypač jaunajai kartai, kurios viršūnėje yra universalios, amžinosios vertybės (lygybė, teisingumas, tiesa, dora, savitarpio pagalba ir kt.) (p. 25). Bitinas (2000) siūlo aukščiausios vertybės ištakų kriterijus: transcendentinę tikrovę, socialinę tikrovę (visuomenę) ir žmogaus savastį (mikrokosmosą). Šiais kriterijais remiantis, išskiriamos trys vertybių sistemos: 1) transcendentinės vertybės, gyvenimo prasmę siejančios su nežemišku gyvenimu, grindžiamos religinėmis vertybėmis; 2) sociocentrinės vertybės – su visuomenės bei žmonijos gerove, grindžiamos socialinėmis vertybėmis; 3) antropocentrinės – su pačiu žmogumi ir jo asmeniniu tobulėjimu, grindžiamos įvairiomis (socialinėmis, dorovinėmis ir kt.) vertybėmis.

Visiškai skirtingai nuo paminėtų autorių, vertybes skirstyti į tam tikras grupes siūlo Franklis (1997). Pasak šio autoriaus vertybes galima suskirstyti į tris grupes, nei vienos iš jų nelaikant svarbesne už kitas, tai tokios vertybės, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą:

- ✓ Kūrybos vertybės – tai, ką pats žmogus duoda pasauliui, sukuria, profesine veikla;
- ✓ Išgyvenimų, patirties vertybės – tai, ką žmogus ima iš gyvenimo, pasaulio pajausdamas, išgyvendamas, bendraudamas;
- ✓ Santykio arba nuostatų vertybės – tai pozicija, kurią žmogus užima likimo, kurio negali pakeisti, atžvilgiu.

Pasak (Danah, 2006) visos vertybės gali būti priskirtos trimis pagrindinėms grupėms: asmeninės vertybės – tai vertybės susijusios su asmeniniu gyvenimu – draugais, šeima, interesais; tarpasmeninės vertybės – tai dalykai būdingi grupei ir santykiams tarp jos narių (pvz., lojalumas, pasitikėjimas); transpersonalinės vertybės – tai vertybės peržengiančios asmens ar grupės ribas, vertybės, kurias galima laikyti universaliomis (pvz., gyvybės šventumas, pasaulio išsaugojimas ateities kartoms, teisingumas). Labai panašiai vertybes skiria ir kitas autorius Darom (2000). Jo teigimu, vertybes galima suskirstyti į asmenines, apimančias minties laisvę, asmeninę atsakomybę, moralinį mąstymą ir veikimą, darbo etiką; tarpasmenines, apimančias bendradarbiavimą, manipuliavimo, prievartos nebuvimą, teisių lygybę, kitų priėmimą ir rūpestį, tinkamą konfliktų sprendimą ir visuomenines - pagarba žmonių teisėms, antirasizmas, taika, demokratija, ekologija, aktyvumas kovojant už laisvę bei ginant engiamas mažumas.

Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. (2000), McLaughlin (1997) teigia, kad fundamentaliųjų vertybių (meilė, gėris, grožis, tiesa) egzistavimą išryškina filosofinis aspektas, šios vertybės neišvengiamomis ir yra privalomos visiems žmonėms. O jau šių - fundamentaliųjų vertybių pagrindu formuojasi bendražmogiškos, visuomeninės, asmeninės vertybės, kurios yra laisvai pasirenkamos. McLaughlin (1997) teigimu, visuomeninės ir asmeninės vertybės laikomos fundamentaliomis, jos padeda žmonėms gyventi kartu teisingoje visuomenėje ir siekti savo gerovės. Tokios vertybės yra dažnai įkūnytos įstatymuose ir išreikštos teisėmis, jos apima daugelį fundamentalių demokratiškas principų (kalbos laisvė, teisingumas), joms priskiriami idealai, kaip asmeninė autonomija ir individo laisvė siekti visapusiškesnės gėrio koncepcijos, laikantis teisingumo principų. Na, o asmeninėmis vertybėmis vadinamos tos vertybės, kurios išėina už reikalavimų ribų, ir tai yra pasirinkimo galimybių lygis, kurių pagrindu galima kurti savo gyvenimą (laikantis teisingumo), jos remiamos įvairiapusiškesniu požiūriu į gėrį, gali apimti vertybių sistemas, susijusias su bendruomenių tradicijomis (su sąžinės laisve, požiūriu į asmeninį gyvenimą ir pan.), t. y. toleruoti skirtumus ir įvairovę tam tikrose moralės srityse. Šių vertybių negalima taikyti visai visuomenei, nes tai yra įvairios ir gausios, individualios ar grupės vertybės, idealai bei įsitikinimai, kuriais kuriami asmeniniai gyvenimai (McLaughlin, 1997; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Kiti autoriai, tokia kaip Gusienov ir Apresjan (Vasiliaskas, 2005), Alport (1960) skirsto vertybes pagal įvairius kriterijus: pagal turinį – nauda, pasitenkinimas, garbė, valdžia, saugumas, grožis, tiesa, laimė; pagal požymį, pagal tai ar vertybės atitinka žmogaus poreikius, interesus – teigiamos ir neigiamos; pagal hierarchiją – aukštesnės ir žemesnės, amžinos ir laikinos. Be to Alport (1960) vertybes glaudžiai sieja su pažiūromis, pasak šio autoriaus žmogaus santykį su svarbiausiais objektais nusako šešių tipų pažiūros ir tas pažiūras atitinkančios vertybės: teorinės – tiesa; estetiškos – muzika, menas, harmonija; ekonominės – nauda ir praktika; socialinės – socialinio darbuotojo – žmogaus meilė žmogui; religinės – kosmosas kaip visuma ir politinės - jėga. Labai panašiai vertybes klasifikuoja ir Mescon, Albert, Khedouri (2002) bei Kuzmickas (2001), kurie apibrėžia vertybę kaip žmogaus veiklos tikslą. Be to šie autoriai išskiria labai artimas Alport (1960) pagrindines vertybių rūšis: visuomenines; gyvenimo; dorovines; pažintines;

- ✓ teorinės – interesas tyrinėjimams, ieškant priežasties ir panaudojant sisteminį mąstymą;
- ✓ ekonomines – interesas naudingumui ir praktiškumui bei gerovei;
- ✓ estetiškos – interesas grožiui, formai, meninei harmonijai;
- ✓ politinės – interesas jėgos įgijimui bei kitų žmonių įtakai;
- ✓ religines – interesas vienybei, kosmoso kaip visumos, supratimui;
- ✓ socialines – interesas žmonėms ir meilei kaip žmonių bendravimui.

Pasak Mescon, Albert, Khedouri (2002) tokios vertybių kategorijos nusako ir apima visas žmogiškosios veiklos sritis.

Nors ir panašiai į paminėtus autorius, tačiau kur kas plačiau vertybes skirsto Jovaiša (2002), kuris vertybių rūšis nustato remdamasis įvairiomis gyvenimo sritimis ir išskiria:

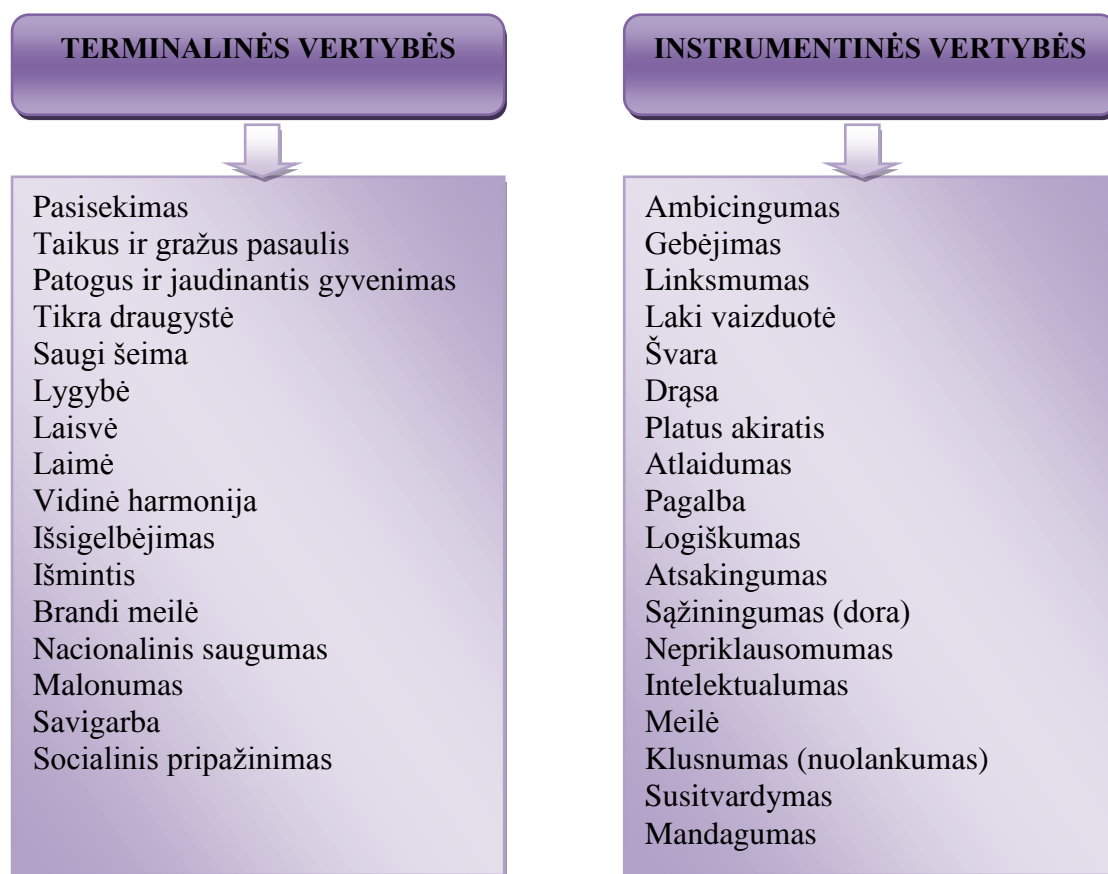
- ✓ prigimtines vertybes: laisvė, veiklumas, savarankiškumas, kūrybingumo realizavimas, sveikata, parama bei pagalba, silpnumo įveikimas.
- ✓ egzistencines vertybes: orientacija, gyvenimo priemonės (gyvenamas plotas, maistas, higiena), kūno pajėgumas, kontaktų teigiamas išgyvenimas, pusiausvyra.
- ✓ praxines vertybes: kvalifikacija, pažanga, vartojimas, poilsis, profesinės.
- ✓ ekonomines vertybes: daiktų vertingumas, iniciatyvos numatymas, patogumas, nauda, laiko taupumas.
- ✓ socialines vertybes: pripažinimas, teisingumas, atjauta, pakantumas, demokratiškumas, tautiškumas.
- ✓ kultūrinės vertybes: mokslas, menas, technologijos, papročiai.
- ✓ psichines vertybes: žinojimas, tikrumas, sėkmė, savižina, ištvėrmė.
- ✓ dvasines vertybes: tiesa, gėris, grožis, tikėjimas, viltis, meilė, santūrumas, tyrumas, šventumas, išlikimas, išganymas (Jovaiša, 2002).

Akivaizdu, kad toks vertybių skirstymas apima daug sričių, tačiau autorės manymu, pasiremti ir vadovautis viena kuria grupe nebūtų tinkama ar tikslinga, nes žmogus negali apsiriboti pvz. vien tik prigimtinėmis vertybėmis, tobulėdamas, augdamas, siekdamas, žmogus tam tikromis gyvenimo situacijomis, tam tikruose jo etapuose priima ir kitų sričių vertybes, tai formuojasi jo vertybinė sistema.

Dar vieno autoriaus - Rokeach (1977) teigimu, vertybes galima suskirstyti į sociocentrines bei egocentrines ir moralines bei kompetencines. Sociocentrinės vertybės yra visuotinės, atskleidžiančios ne vieno, o visos visuomenės istorinę patirtį, kai tuo tarpu geocentrinės vertybės yra individualios. Moralinių vertybių esmę atskleidžia esminis sociocentriinių vertybių pobūdis. Tam ikras asmuo būdamas visuomenės dalimi, pagal savo sociocentrinį patyrimą egocentriškai jaučia visuomenės moralinius principus, kurie gali atskleisti įvairaus turinio draudimus (pvz., nevok ir kt.). Jei tokie draudimai pažeidžiami asmuo tai jaučia, jaučia moralinę graužatį. Todėl Pruskaus (iš lapų) teigimu moralinės vertybės paženklintos universalios būtinybės žymės ir atlieka tam tikrą vaidmenį nustatant ir įvardijant moralinių principų pažeidimus. Na, o kitų – kompetencinių vertybių turinys rodo individui suteiktą galimybę pasirinkti įvairius laiko ir vietos atžvilgiu subjektus, suaktyvinančius tai, kas asmeniui teikia mažiausia blogio ir daugiausiai gėrio. Tokiu atveju išeina jog moralinių vertybių

turinys išreiškia tai kas teikia kuo mažiaus blogio, o kompetencinės vertybės bei jų turinys rodo, kas teikia ar gali tiekti daugiausiai asmeninio ar visuomeninio gėrio (cit. pagal Pruskų, 2002).

Visiškai aišku, kad vertybių klasifikacija yra labai plati. Vertybės klasifikuojamos remiantis įvairiais kriterijais ir vertybių tipų, rūšių yra pakankamai daug, tačiau reikia pažymėti, kad viena plačiausiai ir daugiausiai naudojama ir žinoma yra Rokeach (1973) pateikta vertybinių orientacijų klasifikacija. Šis autorius vertybes skirsto į dvi grupes, kiekviena jų apima po 18 skirtingų vertybių. Vieną iš šių grupių sudaro galutinėms (terminalinėms) vertybės - tai amžinosios būties šviesos, pasaulio ir gyvybės, darbo ir santuokos, šeimos sakralumo suvokimas, tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų pasiekti. Kita grupė - tarpinės (instrumentinės) vertybės, kurios atspindinčios pageidautiną elgesio būdą arba priemones tam pasiekti (Rokeach 1973; cit pagal Robbins, 1997). Visos vertybės bei jų grupės pateiktos 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta pagal Rokeach, 1973

2 pav. Vertybės pagal Rokeach (1973)

Vertybių skirstymas į terminalines, išreiškia žmonių vitalinius poreikius, egzistencijos bendruosius tikslus ir rezultatus, žmogaus gyvenimo prasmę, asmenybės ir visuomenės idealus (patogus gyvenimas, šeima, laisvė it kt.) ir instrumentalines, parodo žmogaus elgseną elgesio būdus

t.y. įvairios asmenybės savybės, dorovinės normos. Vasiliausko (2005) teigimu terminalinės vertybės yra asmenybės vertybių struktūros pagrindas, iš jų raidos galima spręsti apie esminius pokyčius visuomenėje.

Toks platus ir įvairiapusiškas vertybių klasifikavimas, jų skirstymas atsižvelgiant į įvairius kriterijus leidžia teigti, kad tiek vertybių samprata, tiek jų klasifikacija yra sudėtingi ir daugialypiai. Įvairių autorių analizuotos vertybių klasifikacijos pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Vertybių klasifikacija

Autorius	Klasifikacija
Scheler (1989)	Jausmų ir malonumų (hedonistinės), gyvybės ir gyvenimo, dvasinės, šventybės (šventumo) vertybės.
Rokeach (1973)	Terminalinės ir instrumentinės vertybės.
Rokeach (1977)	Sociocentrinės bei egocentrinės ir moralinės bei kompetencinės vertybės.
Jovaiša (2002); Mescon, Albert, Khedouri (2002); Kuzmickas (2001); Alport (1960); Spranger ()	Prigimtinės, egzistencinės, praktinės, ekonominės, socialinės, kultūrinės, psichinės ir dvasinės, religinės, politinės vertybės.
Pruskus (2002)	Bazinės ir dalinės vertybės.
Franklis (1997).	Kūrybos, išgyvenimų, patirties, santykio arba nuostatų vertybės.
Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. (2000), McLaughlin (1997)	Fundamentaliosios, bendražmogiškos, visuomeninės, asmeninės vertybės.
Pasak (Danah, 2006)	Asmeninės, tarpasmeninės ir transpersonalinės vertybės.
Darom (2000)	Asmeninės, tarpasmeninės, visuomeninės.
Bitinas (2000)	Transcendentinės, sociocentrinės, antropocentrinės vertybės

Vertybių klasifikacijos kontekste išryškėja esminė klasifikacijos sąlyga - vertybių svarba, jų pasiskirstymas tam tikrose srityse. Darbo autorės nuomone vertybė kaip viena tokia neegzistuoja, žmonės, visuomenė, tautos turi susiformavusias ištisias vertybių sistemas, kuriomis remiasi, kurios yra priimtinos ir kuriomis vadovaujasi. Ir tik nuo sąlygų, kuriomis yra priimanamos, kuriamos ir

puoselėjamos vertybės, priklauso jų svarba kiekvienam mūsų. Vienoje situacijos galima suteikti pirmenybę vienioms vertybėms pvz., asmeninėms, kitoje situacijoje pvz., organizacijoje kitoms vertybėms – tarpasmeninėms ir pan. Todėl labai svarbu vertybes analizuoti tam tikruose lygmenyse ar gyvenimo srityse. Viena iš tokių svarbių gyvenimo sričių yra darbas t.y. organizacijos vertybės.

1.3. Organizacijos vertybių samprata ir vaidmuo

Apie vertybes organizacijose dažnai kalbama kaip apie vieną pagrindinių komponentų, formuojančių bendrą organizacijos kultūrą (Vveinhardt, Nikaitė, 2008; Paužuolienė, Trakšelys, 2009, Jucevičienė, 1996). Nėra nei vienos organizacijos, kurioje nebūtų tam tikros susiklosčiusios organizacijos kultūros, o tai reiškia, kad nėra ir nei vienos organizacijos be vertybių. Dėl vertybių egzistavimo kiekviename iš organizacijų pritaria ir Žemaitis (2010), kurio teigimu nėra organizacijos, kuri neturėtų vertybių. Tačiau toliau analizuojant pastebimas toks skirtumas, jog vienos organizacijos vertybes kuria tikslingai, o kitose jos formuojasi savarankiškai, dažnai kaip rezultatas silpnai funkcionuojančių vadovybės veiksmų, netvirtos organizacinės kultūros kontekste. Tai labai gerai atspindi ir šiame darbe nagrinėjamą problemą. Nepriklausomai nuo to, ar sukurtos sąmoningai ar atsitiktiniu būdu, jos visuomet yra organizacijos ir jos grupių veiklos idealai, kurie nulemia misijos ir vizijos formavimą, apsprendžia veiklos vertinimo proceso pobūdį bei turinį. Darbo autorė pritaria Žemaičio (2007) nuomonei ir iš to galima teigti, kad būtent nesąmoningas ar netinkamas vertybių kūrimas, sukuria organizacijoje neaiškumą, nesusipratimus, kas dažniausiai trikdo įmonės veiklą ar neleidžia dirbti pakankamai efektyviai, kas atskleidžia ir darbe iškeltą problemą.

Darbo autorės manymu, kalbant apie vertybes organizacijose, dažnai jomis galima laikyti ir materialius dalykus bei teigti, kad pelnas, pastatai, pinigai ir pan. dalykai taip pat yra vertybės, tačiau šiai dienai tampa akivaizdu, kad tokios vertybės visiškai neformuoja bendros organizacijos kultūros. Šiais laikais organizacijoms, norinčioms išlikti rinkoje, tapti konkurencingomis nebeužtenka tik materialinių vertybių, nebeužtenka vienintelio siekio – gauti pelną, nes pasak Kvedaravičiaus ir Krančiukaitės (2006), beatodairiškas pelno siekimas, bet kokia kaina, gali neigiamai paveikti organizacijos narių moralę ir etiką, todėl dar svarbesniu siekiu organizacijoms tampa tam tikros vertybių sistemos įtvirtinimą, kas labai svarbu ir gvildenat šio darbo problemą. Tai galima patvirtinti, remiantis Vveinhardt ir Nikaitės (2008) analize, kurios metu buvo analizuojamas vertybių poveikis darbo veiksmingumui. Šios autorės pateikė išvadas, kad vertybes puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės, kas aktualu ir valstybės institucijoms. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui ir tai atspindi veiklos rezultatuose (p. 184). Be viso to nuo

vertybių priklauso ir tai, kaip kiekviena organizacija reaguoja į aplinką ir kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose (Vveinhardt, Nikaitė, 2008, p. 178).

Labai svarbu pažvelgti į tai, kas vis dėl to yra tos organizacinės vertybės, kuo jos skiriasi nuo tų vertybių, kurios pateiktos ankstesniame skyriuje tam, kad suvokti jų būtinumą ir svarbą. Organizacijos vertybes galima apibrėžti kaip pagrindinius principus ir elgseną, kas suteikia organizacijai formą ir charakterį bei pripildo turiniu jos veiklą. Vertybės išreiškia organizacijos turinį. Jos pergyvena vadovybes, naujas strategijas ir technologinius proveržius. Vertybės tai tarsi klėjai, kurie išlaiko organizacijų vientisumą, kai jų veikla decentralizuojama, diversifikuojama, išstobulinama ar išplečiama. Vertybės atskleidžia organizacijos charakterį, pabrėžia jos individualumą, parodo ideologiją ir yra bene vienintelis fundamentalus objektas nuolat besikeičiant ekonominei, socialinei, politinei, technologinei aplinkai. Organizacijos gali kelti naujus tikslus, keisti strategijas, kurti naujus procesus ar restruktūrizuotis, tačiau dažniausiai vertybinė ideologija išlieka stipri ir nepakitusi (Victorio, 2008). Panašiai apie organizacines vertybes kalba ir kiti autoriai, kurių teigimu organizacijos vertybės nusako, kurie iš alternatyvių verslo veiksmų ar tikslų yra labiau pageidaujami (Enz ir Schwenk, 1991). Pasak Seiliaus (1998), klestinčios organizacijos remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Tokių organizacijų pagrindinis tikslas yra ne pelnas, bet siekis suteikti darbuotojams gyvenimo prasmę ir įkvėpti juos laikytis visuotinai pripažintų moralės normų (Seilius, 1998).

Dažnai organizacijos vertybės apibūdinamos tokiomis kategorijomis, kaip įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, kas atspindi nekintamumą ir vidinį nusiteikimą. Organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir plaukia iš vidaus – ką organizacija laiko elgesio standartu (Monkevičienė, Radzviskienė, 2009). Pasak Katcher (2006) organizacijų vertybės, kuriomis jos vadovaujasi savo veikloje yra tarsi viešas pripažinimas, koku būdu jos dirba, siekia realizuoti verslo tikslus. Anot šio autoriaus vertybės dažniausiai atlieka vieną ar kelias kertines funkcijas:

- ✓ tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti;
- ✓ kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų;
- ✓ skiria organizaciją nuo jos konkurentų;
- ✓ pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus.

Autorės manymu, teisinga būtų sakyti, kad vertybės egzistuoja kiekvienoje organizacijoje net ir tuomet, jei jos specialiai nekuriamos, nes kiekvienas darbuotojas, atsinešdamas savo asmenines vertybes, priimdamas tam tikras darbo sąlygas, įsiliedamas į organizacijos kultūrą, susikuria ir vertybių sistemą būdingą sau darbo vietoje. Seiliaus (1998) teigimu, darbuotojai sutapatina save su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs (p. 222). Be to, pasak Paužuolienės ir Trakšelio

(2009, p. 158), kiekviena organizacija turi vertybių sistemą, kurią sudaro universalios vertybės ir vertybės būdingos tik tai organizacijai ar tam tikroje organizacijoje labiau iškeliamos virš kitų. Todėl akivaizdu tai, kad net ir specialiai nekuriama, vertybių sistema egzistuoja kiekvienoje organizacijoje. Tačiau darbo autorės manymu yra svarbu tai, kad jei vertybės yra nematomos, viešai nedeklaruojamos ir neskelbiamos, neperduodamos darbuotojams ir neaiškinamos, jos tampa sunkiai suprantamomis ir tai yra problema labai glaudžiai susijusi ir su šiame darbe iškelta problema. Todėl tampa akivaizdu, kad tik turėti ar įsivaizduoti, kad vertybės organizacijoje egzistuoja visiškai nepakanka, būtina vertybes iškomunikuoti, tai yra šio proceso esmė. Štai ir Goman (2007) teigimu, vertybės kurios tik įspaustos ir pateiktos metalinėje plokštelėje ar laminuotos popieriaus lape yra bevertės. Svarbu tai, kad vertybės būtų įtrauktos į procesus, organizacijos politiką, veiklos principus, tol, kol taps apčiuopiamos, taps bendrinio suvokimu „kaip mes dirbame ir elgiamės tam tikroje organizacijoje“ (Goman, 2007). Akivaizdu, kad tai nėra paprastas ir lengvas kelias ir tam būtina gerai parengtas ir apgalvotas komunikacijos planas. Goman (2007) teigimu, labai svarbu sukurti tokią vertybių sistemą, kuri apimtų darbuotojo ir vadovo vertybių vientisumą, kuris atsispindėtų kasdienėse funkcijose ir pateikia tokio proceso monitoringą (3 pav.)



Šaltinis: sudaryta pagal Goman, 2007

3 pav. Vertybių komunikavimo procesas organizacijoje

Autorės manymu, formuojant vertybių sistemą, labai svarbu, kad vadovai būtų įtraukti į ją, visos pagrindinės organizacijos vertybės turi būti susietos su strateginiais tikslais, o darbuotojai turi matyti, kaip vertybės atsispindi kasdieniniuose organizacijos narių veiksmuose, procesuose, funkcijose, kad galėtų tas vertybes tinkamai prisiimti. Be to vykdant vertybių sklaidą labai svarbu, kad egzistotų ryšys tarp organizacijos ir jos darbuotojų (Goman, C.K., 2007). Čia turima galvoje ne tik tai, kad

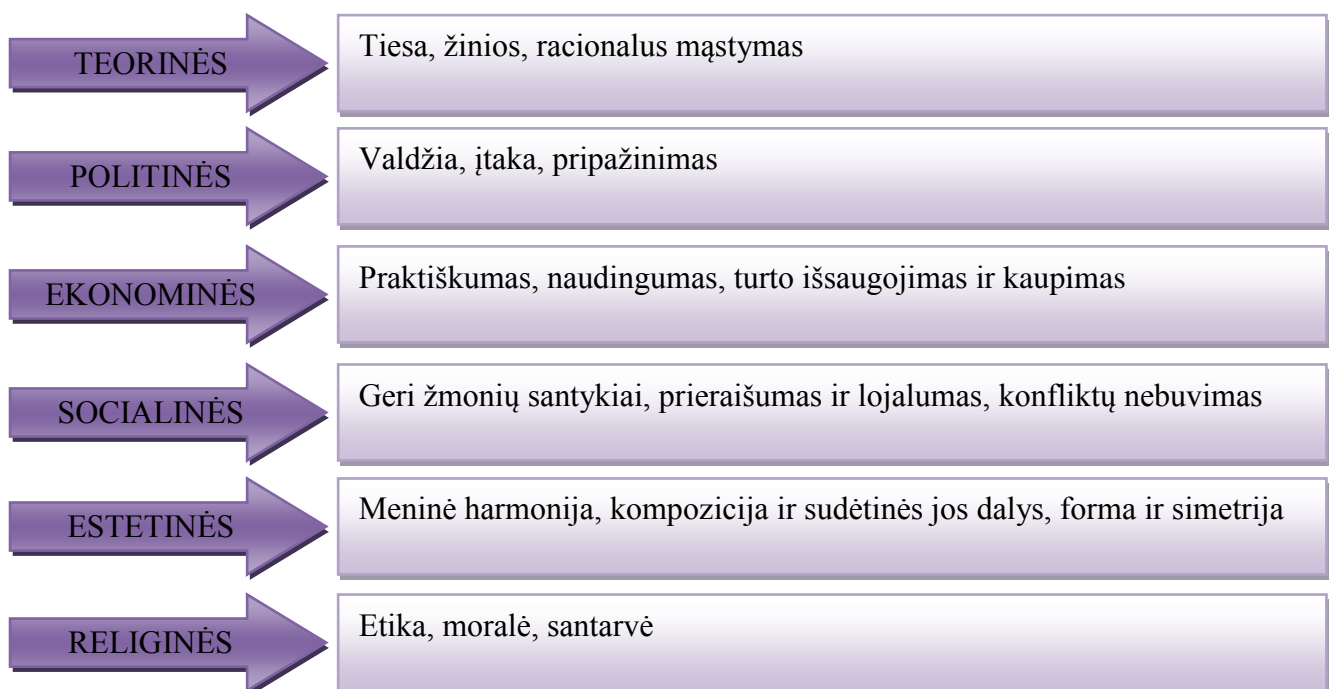
darbuotojai turi žinoti organizacijos tikslus, suvokti, ko iš jų tikimasi, kaip jų pastangos atliepia bendrus veiklos rezultatus, tačiau turi gimti ryšys iš sąsajos tarp organizacijos deklaruojamų ir paties darbuotojo pripažįstamų vidinių vertybių. O tam, kad jis atsirastų, darbo autorės manymu, vadovai turėtų daug giliau pažinti darbuotojus, pamatyti jų moralines normas, skatinti jas atskleisti ir suvokti, kaip jos dera su tuo, kas vertinga pačiai organizacijai. Be viso to vertybių laikymasis organizacijoje turėtų būti periodiškai analizuojamas ir tikrinamas. Vienas iš paprasčiausių metodų - darbuotojų apklausos. Jos parodo, kaip vertybės yra suvokiamos ir atsispindi kasdienėje veikloje, kokios spragos egzistuoja. Nors atrodo, kad vertybių komunikavimo procesas yra pakankamai sudėtingas ir labai imlus laikui, bet jo rezultatas – stipraus vertybinio pagrindo darni organizacija. Akivaizdu, kad pagrindinis ir pirminis vertybių komunikavimo proceso žingsnis yra vertybių suderinimas su organizacijos vadovo vertybėmis, tačiau reikia pažymėti, kad deja, bet dažnai nutinka ir taip, kad organizacijos vertybės sutampa su jų vadovų vertybėmis, tačiau neatitinka tos pačios organizacijos darbuotojų vertybių ir tuomet vieningos organizacijos kultūros negalima tikėtis. Todėl formuojant organizacijos vertybių sistemą neužtenka tik pirmojo žingsnio, būtina vertybes suderinti ir su pačios organizacijos tikslais bei būtinas darbuotojų vertybių išsiaiškinimas ir suderinimas su įmonės vertybėmis. Svarbu, kad vadovai formuotų organizacijos vertybių skalę, atspindinčią laukiamą rezultatą, tačiau sprendimai neprieštarautų organizacijos kultūrai (Nemeikšienė, 2006, p. 11; Šimanskienė, 2001, p. 114).

Kadangi įvairių autorių įžvalgos ir nuomonės dėl vertybių svarbos organizacijose yra akivaizdžios, tai reikėtų grįžti prie bendrų vertybių, kurios būdingos kiekvienai organizacijai. Tokias vertybes galima apibrėžti kaip visuomenės pripažįstamas ypač svarbiu ir reikšmingu dalyku organizacijos gyvenime. Pasak Šimanskienės (2001), viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Autorės teigimu, bendrosiomis vertybėmis nusakomi:

- ✓ pagrindiniai organizacijos tikslai;
- ✓ pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti;
- ✓ pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje;
- ✓ elgesio būdai, reikalingi veiksmingam vaidmens atlikimui;
- ✓ taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą (Šimanskienė, 2001).

Kitas autorius Cole (1996), šiek tiek kitaip vertina bendrąsias vertybes, jo teigimu pažangioje organizacijoje yra akcentuojamos tokios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams; laisvė inicijuoti idėjas; rizikos toleravimas; laisvas bendravimas (Cole, 1996).

Anot Pruskaus (2002) pagrindinės organizacijos vertybės, kuriomis grindžiama jos misija, valdymo filosofija, strateginių tikslų formavimas, personalo valdymo politikos sukūrimas, organizacinės kultūros formavimas ir ugdymas; strateginio valdymo koncepcijų sudarymas; o svarbiausia - turinčios tiesioginės įtakos priimant pamatinius strateginius sprendimus, kurie gali būti vertinami kaip etiški (ar neetiški) yra pirmiausia priklausomos nuo aukščiausiųjų vadovų vertybinių nuostatų ir tikslų. Vadovų vertybes formuoja praeities, išsilavinimo, socialinio ekonominio fono ir kiti veiksniai. Tam tikros vertybės, kurios yra išreikštos per daiktus ir reiškinius, esant reikalui, nukreipia bei orientuoja vadovus priimant pamatinius ir kritinius sprendimus (p. 110). Tiek bendri stebėjimai tiek ir sociologiniai tyrimai patvirtina, kad individų ir organizacijų elgsena tiesiogiai priklauso nuo vertybinių orientacijų poveikio. Organizacijos rodo pirmumą tam tikros strateginės elgsenos tipams, netgi tuomet, jei rezultatai susiję su praradimais. Bet koku atveju vertybių nešėjas yra žmonės, jų grupės, kurių kiekvienas pasirenka vertybių rinkinį, kurį jis gali keisti, tačiau kuriuo jis vadovaujasi kiekvienu konkrečiu laiko momentu (p. 110). Pasak Pruskaus (2002) yra šešios vertybinių orientacijų sritys, kurios tiesiogiai įtakoja priimant sprendimus 4 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta pagal Pruskų, 2002

4 pav. Vertybinių orientacijų sritys

Panašias vertybių grupes tik siauriau pateikia Edvardsson, Enquist ir Hay (2006). Jie skiria tris organizacijos vertybių kategorijas arba rūšis:

- ✓ Socialines, susijusias su etiškumu ir atsakomybe bei nauda visuomenei;

- ✓ Ekonomines, susijusias su kaina, kokybe ir kaštais;
- ✓ Aplinkosaugines, susijusias su ekologine apsauga ir atsakomybe aplinkai.

Osborne (1996) šiek tiek kitaip skirsto organizacijos vertybes skiria ir pateikia dvi grupes:

- ✓ Kultūrinės vertybes, atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą;
- ✓ Strategines vertybes, kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka (cit. pagal Monkevičienę, Radzviskiene, 2009).

Kiti autoriai Wenstop ir Myrmel (2006) vertybes į grupes skirsto pagal jų reikšmę organizacijai:

- ✓ Esminės (šerdines), kurios nustato elgsenos reikalavimus, apibūdina organizacijos charakterį ir nuostatas;
- ✓ Saugomas, susijusias su sveikata, aplinka ir saugumu; jų pažeidimas laikomas neetišku; jas reguliuoja ir saugo taisyklės ir standartai;
- ✓ Sukurtas, arba atsirandančias, kuriose atsispindi tai, dėl ko susitarta su interesų grupėmis, ir kodėl organizacija kažką daro; jos yra sprendimų derinimo arba derybų dalykas (cit. pagal Monkevičienę, Radzviskiene, 2009).

Taip pat tarp modernios organizacijos vertybių, neretai akcentuojami pasitikėjimas, išradingumas ir kt. Kasdienėje organizacijų veikloje patariama (Dilenschneider, 1997) susikoncentruoti į vertybes, kurių laikymasis generuoja visų kitų organizacinių vertybių atsiradimo prielaidas – vientisumas (integrity); atskaitomybė (accountability); diligence (uolumas); ištvėringumas (perseverance); tvarka (discipline).

Apžvelgiant vertybes organizacijose, galima sakyti, kad vienas iš pagrindinių organizacijos vertybių sistemos uždavinių – suteikti organizacijos nariams jos identiškumo suvokimą, ugdyti jų įsipareigojimą organizacijai ir taip pat parodyti suinteresuotiesiems organizacijos socialinį atsakingumą (Monkevičienė, Radzviskiene, 2009). Darbo autorės manymu, vertybės yra ta jėga, kuri suvienija, suderina ir viena kryptimi nukreipia organizacijos narių pastangas, tai tarsi filosofija, draugėn suburianti žmonių asmenines vertybes su tomis, kuriomis dalytis ir savo veikloje nori remtis organizacija, naudodama visa tai kaip strategiją siekti savo tikslų. Todėl akivaizdu, kad organizacijos vertybių sistema vaidina svarų vaidmenį visos organizacijos gyvime ir bet kuri organizacija neįsivaizduojama be vertybių sistemos.

Apibendrinant vertybių formavimo organizacijose aspektus, galima sakyti, kad organizacijos yra formuojamos specifinių, tik konkrečiai organizacijai būtinų vertybių pagrindu. Kiekvienos organizacijos vertybės yra organizacijos narių bendravimo, bendradarbiavimo su klientais ir tarpusavyje sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą (Palidauskaitė, 2001; Šimanskienė, 2002). Tik tuomet kai organizacijoje egzistuoja vertybių sistema, kuri funkcionuoja, yra priimama ir visuotinai pripažįstama, jos pagalba pasiekiami ir ekonominiai

organizacijų tikslai. O tam, kad organizacijos vertybių sistema būtų priimama, ji turi būti formuojama atsižvelgiant į pačios organizacijos, jos vadovų bei darbuotojų vertybines nuostatas, ir apimti bendražmogiškas, visuomenine ir asmenines vertybes.

2. VERTYBIŲ FORMAVIMO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE TEORINĖS PRIELAIIDOS

2.1. Vertybių ir jų sistemos reikšmė savivaldybių administracijose

Kadangi jau pirmame šio darbo skyriuje buvo minėta, kad nei viena organizacija neegzistuoja be tam tikrų vertybių, tai natūralu, kad ir tokia įstaiga kaip savivaldybės administracija be jų negalėtų tinkamai funkcionuoti. Todėl, darbo autorės nuomone, yra akivaizdu, jog tam, kad savivaldybės administracija tinkamai įgyvendintų jai priskirtas funkcijas, savivaldybės administracijos darbuotojai turi žinoti ne tik darbo principus, kuriais būtina remtis, tačiau ir vertybes, kurios yra svarbios įgyvendinant funkcijas ir atliekant tinkamai savo pareigas. Todėl nekyla abejonių, jog vertybių sistema, kuri būtų aiški ir deklaruojama yra būtina kiekvienoje savivaldybės administracijoje, kaip ir kiekvienoje organizacijoje ir toks poreikis glaudžiai siejasi su darbe iškelta problema.

Vertybės ir jų formavimas organizacijose yra gan plačiai analizuojamas ir apie tai nemažai diskutuojama, kiek kitokia situacija, darbo autorės manymu, yra su vertybėmis viešosiose įstaigose. Viešojo administravimo organizacijų darbuotojų vertybės dar mažai analizuojamos, jas savo darbuose analizavo tokie autoriai kaip Palidaukaitė (2008), Vasiliauskas (2005), Vveinhard (2008), Bowman (2000), Denhardt (2001) ir kt. Remiantis šių ir kt. autorių analizėmis, toliau galima kiek plačiau pažvelgti į vertybių formavimo viešojo administravimo institucijose, niuansus.

Dažnai įvairiuose viešojo sektoriaus tyrinėtojų darbuose, taip pat ir įstatymuose šalia vertybės sąvokos vartojami normų, principų, reikalavimų ir standartų terminai. Profesinės vertybės tokiuose darbuose yra siejamos su vadyba, pabrėžiama tokie elementai kaip efektyvumas, rezultatyvumas, bendradarbiavimas. Kai kurie autoriai, analizuodami viešojo sektoriaus vertybes jas susaisto su demokratijos idealais – teisingumu, atsakomybe ir atskaitingumu. Dar kiti bando derinti vadybos ir demokratijos idealus, tradicinį ir naująjį viešąjį administravimą, akcentuodami efektyvumą, rezultatyvumą ir teisingumą. Kita grupė akcentuoja tik tokias vertybes, kaip sąžiningumas, geranoriškumas, kurios svarbios žmonių tarpusavio santykiams ir atsispindi valstybės tarnautojų profesinės etikos ar elgesio kodeksuose (Denhardt, 2001, Palidaukaitė, 2004). Tokiose analizėse autorė pasigenda tų vertybių, kurios būdingos ir reikalingos viešojo administravimo veikloje, išgryninimo. Kita vertus yra autorių, kurie konkrečiau kalba šia tema. Antai Bowman (2000), analizuodamas viešojo sektoriaus tarnautojų vertybes, išskyrė dvylika pagrindinių vertybių viešojo sektoriaus tarnautojams: rūpinimasis, geranoriškumas, garbingumas, sąžiningumas, atsiskaitomumas, pažado laikymasis, siekimas tobulėti, ištikimybė, teisingumas, integralumas, pagarba kitiems,

atsakingas pilietiškumas. Kiti autoriai, tokie kaip Palidauskaitė (2004) ir Wartas (1998) svarbiausia viešojo administravimo vertybe laiko tarnavimą visuomenės interesui. Fredericksonas (1997) šalia efektyvumo, rezultatyvumo vertybių pabrėžia teisingumo svarbą valstybės tarnautojų veikloje. Hubertsas, Heuvelis ir Punchas (2000), pasiremdami atlikto tyrimo rezultatais, išskyrė tokias valstybės tarnautojų vertybes, kaip: atskaitomybę, socialinę lygybę, nešališkumą, nesavanaudiškumą, skaidrumą, reagavimą (Palidauskaitė, 2004). Labai aiškiai ir plačiai vertybių grupes išdėsto Aleknienė (2005), kurios teigimu etinės vertybės yra dorumas, nešališkumas, sąžiningumas, lygybė, moralumas, nesavanaudiškumas, apdairumas, diskretiškumas, pasitikėjimas, žmogiškosios vertybės apima pagarbą, sąžiningumą, rūpestingumą, nuosaikumą, mandagumą, padorumą, tolerantiškumą atvirumą, gebėjimą dalyvauti, drąsumą, o demokratinės vertybės - tai atsakomybė, neutralumas/nešališkumas, įstatymo viršenybės principas, atskaitomybė, parama demokratijai, tinkamas teisinis procesas, lojalumas, visuomenės interesai/bendra gerovė, pagarba išrinktai valdžiai (Aleknienė, 2005).

Autorės pastebėjimu daugelis šių paminėtų vertybių, aktualių ir būdingų viešojo administravimo darbuotojams yra labai svarbios apskritai visiems žmonėms. Ne veltui ir Wartas (1998), analizuodamas viešojo sektoriaus vertybių kaitą, išskyrė penkias vertybių grupes: individualias, profesines, organizacines, teisines ir visuomenės intereso vertybes, tačiau kartu ir pažymėjo tai, kad toks skirstymas yra labai santykinis, nes vertybės tarpusavyje persipina, t. y. asmeninės vertybės iš dalies sutampa su visuomenės intereso vertybėmis ir pan. Todėl tampa dar svarbiau, kad viešojo administravimo institucijose būtų formuojama vertybių sistema, kuri būti aiškiai deklaruojama ir vykdoma jos sklaida tiek organizacijoje, tiek ir už jos ribų, kas tiesiogiai susiję su analizuojama problema. Valstybės tarnautojai turi būti mokomi etiško sprendimų priėmimo ir vertybių akcentavimo sprendimuose. Nes tik popieriuje deklaruojama ir pateikiama vertybių sistema niekada nebus efektyvi ir naudinga. Pasak tokių autorių kaip Fergusonas ir Milliamas (2008), viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurių žlunga vertybių propagavimas, yra valdžios ir organizacijos vadovų vertybių stoka. Natūralu tai, kad jei įstaigoje vadovai nepropaguoja darbuotojų vertybių, patys jomis nesivadovauja, tai ir darbuotojai praranda norą darbe vadovautis vertybėmis. Todėl natūralu, kad vertybės turi būti ne tik aiškiai deklaruotos, bet ir reikšmingos visai organizacijai. Vveinhardt ir Nikaitė (2008), apibendrinamos jų analizuotų autorių mintis, teigia, jog puoselėti vertybes ir organizacijos kultūrą – tai vadovauti tiesiogiai nevadovaujant. Vertybės yra veiksmingos veiklos prielaida, ką norint panaudoti būtina nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.

Nors apie vertybes viešojo administravimo institucijose kalbama, taip pat jos yra pakankamai aiškiai įvardijamos kai kurių autorių darbuose, tačiau vis dažniau Lietuvoje girdime apie tai, kad mažėja visuomenės pasitikėjimas valdžia, apie tai vis dažniau ir vis „garsiau“ kalba šalies gyventojai. Panašu, kad piliečiai nebenori ar tiesiog nebegali tikėti sprendimus priimančiais asmenimis ir vis

dažniau valdžios bei jos institucijų veiklą vertina neigiamai, o apie tam tikras tarnautojų vertybes, apskritai nekalbama. Gali būti ir taip, kad tokią neigiamą nuomonę ar nusistatymą didina ir didelio rezonanso skandalai, kylantys dėl įvairiausių priežasčių, pradedant nuo „netinkamų“ valstybės pareigūnų veiksmų, baigiant įžūliais korupcijos atvejais šalyje. Gal tai vyksta dėl kintančių politinių jėgų, o gal žemėja bendri elgesio standartai ar elgesio normos, o gal nusižengimai, nesutarimai tampa vis labiau pastebimi ir paviešinami? Kita vertus, ar nėra taip, kad vis labiau jaučiamas atotrūkis tarp tradicinių vertybių ir sistemų, lemiančių valstybės tarnautojų elgesį, ir pareigų, kurias šiandien turi atlikti valstybės tarnautojas? (Denhard, 1989). Darbo autorės nuomone, labai svarbu yra ir tai, kad nors kalbama apie vertybių svarbą, apie jų poreikį organizacijoms ir viešojo administravimo institucijoms, tačiau patys faktai verčia suabejoti tų vertybių egzistavimu ar funkcionavimu ir tai atsiskleidžia darbo problemoje.

Dr. Nefas (2011) savo pranešime tarptautinėje konferencijoje teigia, kad atlikus tyrimus, pastebėta, jog požiūris į vertybes tirtose institucijose ir įstaigose yra toks: vertybės ir viešosios institucijos neturi nieko bendro; vertybės atsiranda ir nyksta savaime; vertybių ugdymas yra kažkieno kito reikalas (dažniausiai mokyklos, bažnyčios, šeimos); vertybės svarbu, bet tam nėra laiko ir pinigų; vertybes užgožia technologiniai procesai (Nefas, 2011).

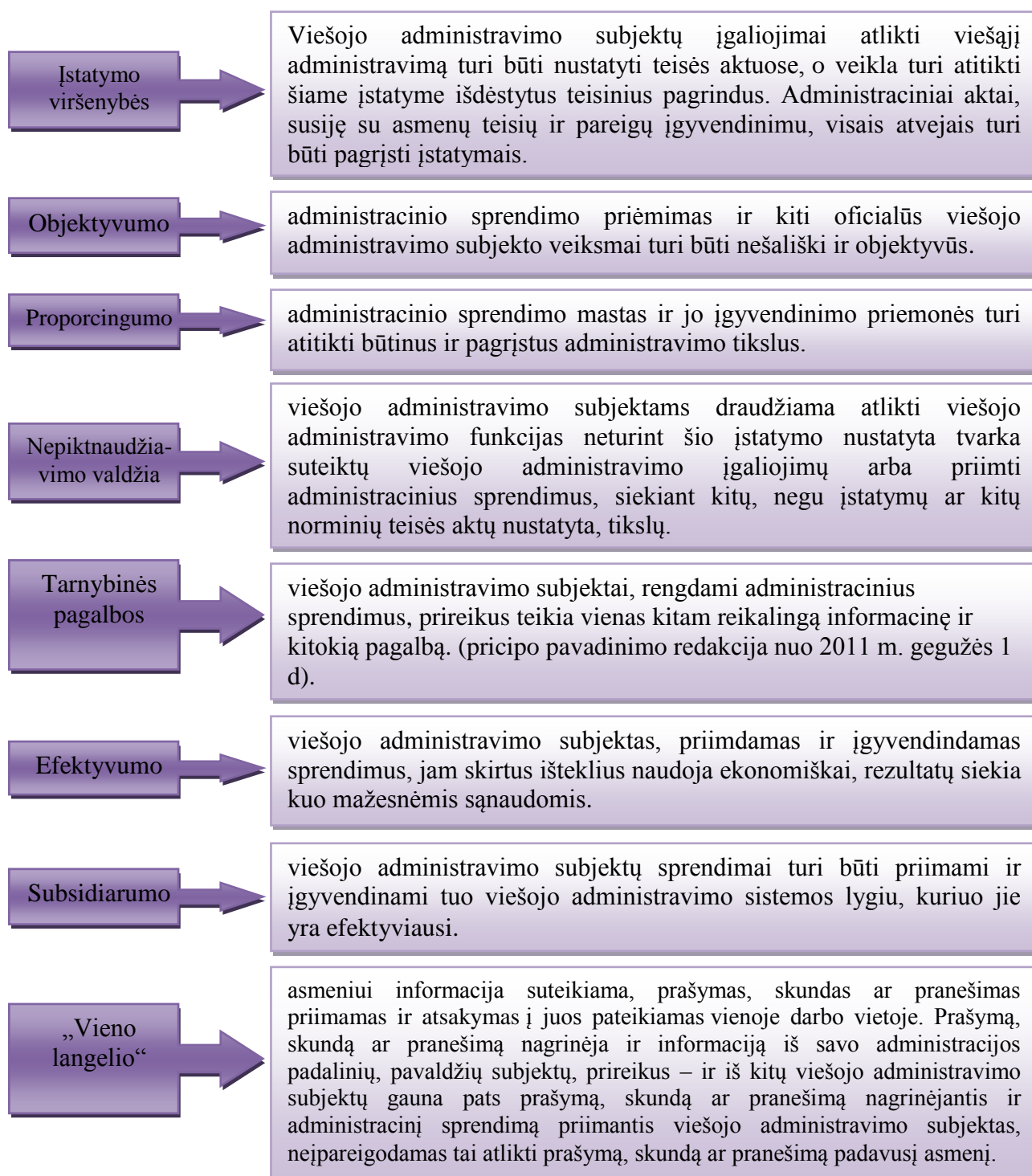
Akivaizdu, kad nors ir pabrėžiamas vertybių svarbumas, tačiau atitinkamo dėmesio jos nesulaukia. Todėl darbo autorės nuomone, visa tai parodo, kad būtini atitinkami sprendimai ir veiksmai formuojant vertybių sistemą valdiškose institucijose, tame tarpe ir savivaldybių administracijose, kas dera ir su darbo problema ir galimybe ją pašalinti ar bent sumažinti. Vertybės turi būti formuluojamos ir vystomos, dėl jų turi būti tariamasi ir jų įgyvendinimo turi būti siekiama. Autorės nuomone labai svarbu suprasti, kad vertybių sistemos neužtenka kurti, ją deklaruoti, tačiau būtina nuolat tobulinti, analizuoti, jei būtina koreguoti pagal besikeičiančias sąlygas. Antai po mūsų valstybės įstojimo į Europos sąjungą, NATO, politiniai, ekonominiai ir socialiniai santykiai įgavo kitą turinį ir formas, be to iš dalies pasikeitė ir pati vertybių sistema visuomenėje, padidėjo reikalavimai valstybės valdžios ir valdymo institucijoms bei patiems valstybės tarnautojams (Sarapinas, 2007, p. 9). Todėl tampa akivaizdu ir aišku, kad viešojo administravimo sistemos tobulinimas yra labai aktualus visiems: ir valstybės politikams, ir valstybės tarnautojams, ir svarbiausia – visuomenei. Vertybių sistema jos formavimas neturi tapti vienkartinio procesu ar elementu, tai lanksti, prisitaikanti prie šiuolaikinių sąlygų ir normų vertybinė sistema, kuri tenkintų visų, su valdžios organizacijomis bei jų veikla susijusių pusių vertybinius poreikius. Ne veltui vienas iš Amerikos viešojo administravimo etikos autoritetų Cooper (1990), pabrėždamas vertybių svarbą, šias apibūdina kaip viešojo administravimo sielą, be kurios administravimas būtų grynai procedūrinis įstatymų įgyvendinimas (Palidauskaitė, 2004). Todėl, nors Lietuvoje ir yra tam tikrais įstatymais apibrėžta savivaldybių

administracijų veikla, nurodyti šios veiklos principai, kurie analizuojami tolimesniuose skyriuose, bet aktuali klausimu išlieka kiek tai yra suderinama su darbuotojų bei savivaldybių administracijos klientų vertybiniais poreikiais. Ar iš to, ką šiandieną turime, galima formuoti teisingą, žmonių lūkesčius atitinkančią vertybių sistemą? O gal įstatymai ir juose apibrėžtos normos ar principai yra tik tam, kad būtų, tačiau vertybių sistemos tame nėra „nei kvapo“?

2.2. Vertybių sistemos formavimo savivaldybių administracijose galimybės

2.2.1. Savivaldybių administracijų veiklos principai

Savivaldybių administracija yra vieša institucija, todėl natūralu, kad savo veikloje ji vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, teisės aktais ir norminiais dokumentais. Vienas pagrindinių įstatymų, kuris sudaro prielaidas įgyvendinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostatą, kad visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, nustato viešojo administravimo principus, viešojo administravimo sritis, viešojo administravimo subjektų sistemą ir administracinės procedūros organizavimo pagrindus; garantuoja asmenų teisę apskųsti viešojo administravimo subjektų veiksmus, neveikimą ar administracinius sprendimus, taip pat teisę į įstatymais pagrįstą ir objektyvų asmenų prašymų, skundų ir pranešimų nagrinėjimą; įtvirtina kitas asmenų ir viešojo administravimo subjektų teises ir pareigas viešojo administravimo srityje yra Viešojo administravimo įstatymas (Valstybės Žinios, 1999, Nr. 60-1945). Šio įstatymo turinyje yra pateikti viešojo administravimo principai, kurie, kaip bebūtų keista, nuo 1999 m. praktiškai nesikeitė. Pasak Dr. Nefo (2010), nuo 1999 kai buvo priimtas įstatymas buvo atlikta 40 pakeitimų iš jų 3 neesminiai susiję su principais. Pav. nuo 2011 05 01 vietoj tarnybinio bendradarbiavimo įrašyta tarnybinė pagalba“. Tačiau, darbo autorės pastebėjimu, pasikeitė tik principo pavadinimas, bet visa esmė ir turinys liko lygiai toks pat, kaip ir buvo. Ar tai rodo, kad viešojo administravimo principai yra pakankami tobuli, ar tai rodo tai, kad viešojo administravimo sistemai besikeičiant, jie tiesiog lieka nuošalyje, kaip nereikšminga šio įstatymo dalis? Akivaizdu, kad dėl tokių klausimų ir susidaro problema, kuri parodo dėmesio stoką vertybių sistemos formavimui viešojo administravimo institucijose. Juk šiais – permainų ir spartaus tobulėjimo, veržimosi į priekį laikais, kintant sistemoms, įstatymams, nuostatoms ir kt. labai keistai atrodo toks „sustabarėjimas“. Greičiausiai tam, kad suvokti situaciją, būtina apžvelgti visus viešojo administravimo principus, kurių įstatyme yra aštuoni (5 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymą, 1999

5 pav. Viešojo administravimo principai

Pateikti Viešojo administravimo įstatymo principai ir jų išaiškinimas, darbo autorę, verčia suabejoti jų taikymu kasdieninėje viešojo administracijos darbuotojų veikloje. Visa tai dėl to, kad kai kurie principai apibrėžti pakankamai siaurai ir juos galima interpretuoti labai skirtingai. Ar nebus taip, kad šiuos principus galima laikyti tik bendraisiais principais, tačiau jų išaiškinimu, įvedimu ir

pateikimu kiekvienos viešojo administracijos institucijos darbuotojams, reikia pasirinkti atskirai ir greičiausiai, kad tai turėtų atlikti institucijų vadovai? Darbo autorės manymu, toks principų apibrėžimas, kaip pvz. objektyvumo, kas reiškia, kad administracinio sprendimo priėmimas ir kiti oficialūs viešojo administravimo subjekto veiksmai turi būti nešališki ir objektyvūs, nėra visiškai aiškus. Ką galima laikyti nešališkais, o ką galima laikyti objektyviais veiksmais, kaip tai teisingai įvertinti lieka neaišku. Taip pat kyla klausimas kodėl šie principai, būtent aštuoni, kuo jie reikšmingi ar reikšmingiausi, kuo remiantis jie išskirti ir pateikti įstatyme, kuo remiantis jie apskritai priimti? Šios informacijos darbo autoriui nepavyko rasti, todėl vertinti šių principų svarbą, prasmingumą ir naudą yra dar sudėtingiau, o tai ir sudaro darbo problemos esmę. Jei negali vertinti, kaip galima pateikti ir sutelkti reikiamą dėmesį.

Analizuojant medžiagą apie viešojo administravimo institucijose taikomus viešojo administravimo principus, reikia atkreipti dėmesį į Europos ombudsmeno (Europos ombudsmenas yra nepriklausoma ir nešališka institucija, kuriai atskaitinga ES administracija. Ombudsmenas tiria skundus dėl netinkamo administravimo ES institucijose, įstaigose, tarnybose ir agentūrose. Ombudsmeno kompetencijai nepriklauso tik Europos Sąjungos Teisingumo Teismas, kai jis vykdo savo teismo funkcijas. Ombudsmenas gali nustatyti, kad administravimas netinkamas, jei institucija nesilaiko pagrindinių teisių, teisinių normų ar principų arba gero administravimo principų) išskirtus penkis Viešojo administravimo principus. Europos ombudsmeno, pastebėjimu piliečiai ir valstybės tarnautojai yra įsitikinę, kad šie penki principai turėtų būti taikomi Europos Sąjungos tarnautojams, beto visi šie principai jau tiesiogiai ir netiesiogiai įtraukti į Tarnybos nuostatus ir kitus dokumentus, pvz., Finansinį reglamentą ir Europos tinkamo administravimo elgesio kodeksą. Autorė pritaria Europos ombudsmeno nuomonei, kad tikslūs viešojo administravimo principai gali padėti užmegzti ir plėtoti nuolatinį ir konstruktyvų tarnautojų tarpusavio dialogą, taip pat tarnautojų ir visuomenės dialogą. Kultūrų įvairovė, kuri atsispindi šūkyje „Susivieniję įvairovėje“, yra Europos Sąjungos stiprybė. Be to, tai reiškia, kad šis dialogas nepaprastai svarbus įtvirtinant ir stiprinant bendrą tarnautojų ir piliečių, turinčių skirtingą kultūrinę patirtį, supratimą apie etines vertybes viešojo administravimo srityje. Minimi penki principai yra šie:

1. Įsipareigojimas Europos Sąjungai ir jos piliečiams.

- ✓ Tarnautojai supranta, kad Sąjungos institucijos veikia tam, kad tarnautų Sąjungos ir jos piliečių interesams ir įgyvendintų Sutartyje nustatytus tikslus.
- ✓ Jie teikia rekomendacijas ir priima sprendimus, kuriais tenkinami tik šie interesai.
- ✓ Tarnautojai atlieka savo pareigas pasitelkdami geriausius savo gebėjimus ir visą laiką stengiasi laikytis aukščiausių profesinių standartų.

✓ Jie supranta, kad jų tarnyba paremta visuomenės pasitikėjimu, ir rodo gerą pavyzdį kitiems asmenims.

2. Sąžiningumas

✓ Tarnautojai vadovaujasi teisingumo jausmu ir visą laiką elgiasi taip, kad visuomenė visada galėtų atidžiai kontroliuoti jų veiksmus. Šis įsipareigojimas reiškia ne vien elgesį laikantis teisės aktų.

✓ Tarnautojai neprisiima jokių finansinių ar kitų įsipareigojimų, kuriais jiems galėtų būti daroma įtaka vykdant savo pareigas, įskaitant dovanų priėmimą. Jie nedelsiant praneša apie privačius interesus, susijusius su jų pareigomis.

✓ Tarnautojai imasi priemonių, kad būtų išvengta interesų konfliktų ir tokių konfliktų atsiradimo. Jie imasi skubių veiksmų bet kokiam iškilusiam konfliktui išspręsti. Šis įsipareigojimas išlieka tarnautojams pasitraukus iš pareigų.

3. Objektyvumas

✓ Tarnautojai yra nešališki, plačių pažiūrų, remiasi įrodymais ir pasirengę išklaudyti skirtingus požiūrius. Jie yra pasirengę pripažinti ir ištaisyti klaidas.

✓ Atlikdami su lyginamaisiais vertinimais susijusias procedūras, tarnautojai grindžia savo rekomendacijas ir sprendimus tik nuopelnais ir kitais veiksniais, kurie aiškiai nustatyti teisės aktuose.

✓ Tarnautojai nediskriminuoja ar neleidžia, kad jų profesiniam elgesiui turėtų įtakos tai, kad jiems patinka ar nepatinka konkretus asmuo.

4. Pagarba kitiems

✓ Tarnautojai elgiasi pagarbiai vieni su kitais ir su piliečiais. Jie yra mandagūs, paslaugūs, laiku atlieka pareigas ir moka bendradarbiauti.

✓ Jie nuoširdžiai stengiasi suprasti, ką sako kiti, ir kalba aiškiai, paprasta kalba.

5. Skaidrumas

✓ Tarnautojai yra pasirengę paaiškinti savo poelgius ir pagrįsti savo veiksmus.

✓ Jie saugo atitinkamus įrašus ir palankiai vertina visuomenės atliekamą tarnautojų elgesio kontrolę, įskaitant tai, ar toks elgesys atitinka šiuos viešojo administravimo principus.

✓ Palyginus šių penkių principų ir Viešojo administravimo (1999) aštuonis principus apibūdinimus, autorės manymu yra akivaizdu, kad pastarieji principai yra ganėtinai aiškūs ir išsamūs tam, kad juos galima būtų ne tik deklaruoti, bet ir efektyviai taikyti.

Be šių paminėtų principų, kurie yra pateikiami kaip svarbūs viešojo administravimo veikloje, galima išskirti ir dar kelis, kurie pateikti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (1994). Šiame įstatyme išskirti pagrindiniai principai, kuriais grindžiama vietos savivalda: 1) atstovaujamosios demokratijos; 2) savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją; 3) savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės

vykdomąsias institucijas; 4) savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai; 5) atsakingumo savivaldybės bendruomenei; 6) savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo; 7) savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus; 8) bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo; 9) savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus; 10) veiklos skaidrumo; 11) viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę; 12) žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo.

Šie principai, kaip ir Viešojo administravimo įstatyme minimi principai yra pakankamai abstraktūs ir ne visi jų gali būti traktuojami kaip vertybės, svarbios ne tik valdžiai, bet ir tarnautojams bei žmonėms.

Autorės nuomone, pateikti įstatymai ir principai nėra tai, kas gali būti vadinama vertybine sistema viešojo administravimo institucijose. Atsižvelgiant į darbo problemą, labai svarbu, kad principai būtų aiškūs ir deklaruojami, kad jais ne tik būtų galima vadovautis, bet ir jų pagrindu, būtų galima suformuoti tinkamą ir atitinkamą vertybių sistemą. O šiuo momentu kyla daug klausimų, dėl tokių principų efektyvumo ir aiškumo. Klausimas, kaip tie principai veikia, kaip jų siekiamą, kaip ir apskritai ar jie tampa vertybinėmis orientacijomis. Kam jie svarbūs ir kiek svarbūs tiems, kurie jais turi vadovautis, ar tiems, kuriuos įtakoja, šių principų laikymasis ar nesilaikymas? Labai painu susigaudyti tuose principuose dėl jų sudėtingo pateikimo, dėl jų skirtingumo ir skirtingo apibrėžimo. Be to analizuojant vertybes, svarbu suvokti, kad jos visuomet susijusios su žmonėmis, todėl gal būtų reikalinga ir naudinga, aiškinantis vertybinius aspektus viešajame sektoriuje, aptarti ir pačių tarnautojų vertybines nuostatas, profesinės etikos standartus ir pan.

2.2.2. Valstybės tarnautojų veiklos etikos principai ir jų įtaka vertybių formavimui

Aiškinantis etikos įtaką vertybėms ar jų formavimui, reikia pažymėti, kad žodis “etika” kalba apie žmonių veiksmų principus ir kaip tie veiksmai paveikia žmogaus ir visuomenės gerovę. O santykis tarp vertybių ir etikos sąvokų nors ir sudėtingas, tačiau iš dalies sutampantis. Kai kas mėgino jas paaiškinti. Pavyzdžiui, „svarbiausias ryšys tarp etikos ir vertybių yra toks, kad etikos standartus ir principus galima panaudoti sprendžiant vertybių konfliktus ar dilemas“ (Kernaghan in Chapman, 1993, psl. 16). Be to, tas sąvokas iki šiol buvo sunku taikyti kasdieniams valstybės tarnautojų veiksams apibūdinti, nes: „valstybės tarnautojai vis dar stengiasi suvokti savo profesijos etiką ne todėl, kad ji yra naujas dalykas, bet todėl, kad metams bėgant etikos ir jos vaidmens valdžioje supratimas iš esmės pasikeitė“ (Denhardt, 1989, psl. 187). Galima sakyti, kad etika yra svarbu, nes dorovinis politikų ir valstybės tarnautojų principingumas yra svarbi demokratinės visuomenės sudedamoji dalis. Pasak

(Rivlin, 1996) valstybės tarnautojai savo galią kasdieniame darbe naudoja labai plačiai ir įvairiais būdais t.y. valdydami valstybės finansinius ir kt. išteklius, betarpiškai bendraudami ir bendradarbiaudami su piliečiais bei vykdydami jų veiklos kryptiškai priskirtas funkcijas. Tokiu būdu etika tampa viena iš svarbiausių valdžios pasidalijimo ir atsvaros priemonių, padedančių kovoti su savavališku valdžios naudojimu. Galima teigti, kad etika yra gyvybiškai svarbus veiksnys kuriant ir palaikant pasitikėjimą valdžia bei jos institucijomis. Be to etika taip pat yra viena iš priemonių, kuri gali padėti patikrinti praktiką, įsigalėjusią tvarką ir elgesį apskritai, o atlikus tokį patikrinimą visuomenė gali būti rami, kad jos interesams tikrai tarnaujama ir laikomasi atitinkamų procedūrų. Taigi etika yra svarbus valdymo kokybės užtikrinimo veiksnys. Viešojo sektoriaus etika yra daugiau veikla negu tam tikras statusas. Tokios institucijose etiško elgesio skatinimas reiškia ne vien tai, jog sudaromas taisyklių, kurių reikia laikytis, sąrašas, ar nustatoma, kokio statuso būtina siekti. Greičiau jau tai yra veiksmas, valdymo procesas, kuriuo paremtas valdžios darbas. Jis yra svarbus valdymo funkcionavimui ir raidai: „Etika gali būti tik pagalba, ji gali būti tik priemonė tikslui pasiekti, tačiau ji yra būtina priemonė tikslui pasiekti. Valdžios etika sudaro geras prielaidas gerai viešajai politikai. Ta prasme ji yra daug svarbesnė nei bet kokia nors atskira politikos iniciatyva, nes nuo jos priklauso visos kitos iniciatyvos“ (Thomson, 1992, psl. 255).

Crews (1998) kalbėdama apie etiką kaip apie neatsiejamą darbo dalį, pateikė kelis teiginius, kurie jos manymu ir įsitikinimu turėtų būti visuotinai priimtos taisyklės:

- ✓ viešojo sektoriaus darbuotojai yra sąžiningi ir supranta, kas teisinga, o kas – ne;
- ✓ valstybės tarnautojai dažniausiai susiduria su etikos problemomis, susijusiomis su sąžiningumu, teisingumu, nuoseklumu ir interesų konfliktais;
- ✓ valstybės tarnautojai pasinaudoja galimybėmis nuolat gerinti savo darbo rezultatus, gebėjimus vertinti ir spręsti problemas ir noriai atsiskaito už savo veiksmus bei sprendimus, jeigu tai dera su institucijoje vyraujančiomis vertybėmis ir principais;
- ✓ politikams dažnai stinga iš ties aukštų elgesio etikos standartų, todėl priimant įstatymus, elgesio kodeksus ir mokant etikos reikėtų pasirūpinti ir ministrų bei jų pavaldinių elgesiu.

Todėl suvokiant, kokia svarbi yra etika ir jos standartai tarnautojų veikloje, būtinas nuolatinis valdžios dėmesys šiai sričiai kas akivaizdžiai dera ir su šio darbo problema. Valdžia turi nuolat stebėti, analizuoti ir paklausti, ar sistemose, kurios reguliuoja valstybės tarnautojų elgesį, nėra spragų, o jeigu tokių yra, kaip tas spragas būtų galima užpildyti. Tik gerai funkcionuojanti etikos infrastruktūra palaiko valstybės tarnybos aplinką, skatinančią tam tikrus elgesio standartus. Todėl ne veltui vis daugiau institucijų parengia etiško elgesio kodeksus arba gaires valstybės tarnautojams. Kai kuriais atvejais tie standartai randa savo vietą įstatymuose. Tokiuose kodeksuose ir gairėse galima pastebėti ir

rasti nemažai etikos vertybių, kurios formuoja valstybės tarnautojų ir pareigūnų elgesį. Pasak Sherman (1998) dažniausiai etikos kodeksuose minimos tokios vertybės:

- ✓ sąžiningumas ir dorovinis principingumas;
- ✓ nešališkumas;
- ✓ pagarba įstatymui;
- ✓ pagarba žmonėms;
- ✓ stropumas;
- ✓ taupumas ir veiksmingumas;
- ✓ operatyvumas;
- ✓ atskaitomybė.

Tam, kad būtų galima palyginti, autorius pateikia Nolan komiteto parengtą Jungtinės Karalystės viešojo gyvenimo standartų ataskaitą ir joje nustatytus svarbiausius principus. Šis komitetas pasiūlė septynis viešojo gyvenimo principus:

- ✓ nesavanaudiškumas;
- ✓ dorovinis principingumas;
- ✓ objektyvumas;
- ✓ atskaitomybė;
- ✓ atvirumas;
- ✓ sąžiningumas ir pavyzdinis elgesys.

Šie du vertybių sąrašai iliustruoja nuomonę, kad etikos vertybės gali būti skirtingos įvairiose šalyse, jos taip pat bus skirtingos skirtingoms valstybės tarnautojų ir pareigūnų kategorijoms. Tačiau autorės pastebėjimu yra ir vertybių, kurios bet koku atveju svarbios visose veiklose.

Lietuvoje, tam, kad apibrėžti veiklos ir elgesio principus, kurių turi laikytis valstybės tarnautojas, įgyvendindamas savo teises, vykdydamas teisės aktuose nustatytas pareigas bei funkcijas, ir didinti visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnautojais, 2002 metais priimtos valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės (Valstybės Žinios, 2002, Nr. 65-2656), kuriame išdėstyti ir veiklos etikos principai:

- ✓ pagarba žmogui ir valstybei;
- ✓ teisingumas;
- ✓ nesavanaudiškumas;
- ✓ padorumas;
- ✓ nešališkumas;
- ✓ atsakomybė;
- ✓ viešumas;
- ✓ pavyzdingumas.

Šie principai aprašyti įstatyme pakankamai aiškiai ir plačiai, vėliau jie pasikartoja ir Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme (Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708). Šis Įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus. Įstatyme nurodoma, kad Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, teisėtumo, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, karjeros ir tarnybinio bendradarbiavimo principais ir pateikiamo Valstybės tarnautojų veiklos svarbiausi etikos principai. Kas autorės manymu rodo, kad etika ir etikos principai yra labai svarbūs valstybės tarnyboje, jie pažymimi ir įvardinami ne viename, bet keliuose įstatymuose. Tačiau abejonių sukelia jų tinkamas priėmimas, deklaravimas ir įgyvendinimas.

Kalbant apie elgesio standartus, jie dažniausiai įtvirtinami elgesio kodeksuose. Tokio pobūdžio kodeksą jau kuris laikas bandoma įtvirtinti ir Lietuvoje. Tačiau kol kas šio kodekso projektas ir lieka tik projektu, klausimas kyla kodėl?

Pagrindinis tokios tarnautojo elgesio kodekso tikslas – apibrėžti elgesio principus, kurių privalo laikytis tarnautojas, vykdydamas teisės aktuose nustatytas pareigas ir funkcijas bei teikdamas viešąsias paslaugas, taip pat tarnautojo elgesį ne tarnybos metu, kurti kūrybingą ir geranorišką tarnybines aplinką, ugdyti bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimu paremtus tarnautojų santykius, didinti visuomenės pasitikėjimą, tarnautojais, stiprinti tarnautojo autoritetą, gerinti viešojo administravimo kokybę. Kodekse pateikti tyrs esminiai tarnautojų elgesio pricipai tarnybos metu: patikimumas, skaidrumas ir efektyvumas. Patikimumo principas apima šiuos elgesio reikalavimus: 1) kalbėti tiesiai; 2) rodyti pagarbą; 3) rodyti lojalumą; 4) pirma išklaustyti; 5) laikytis įsipareigojimų; 6) būti nešališku; 7) rodyti pavyzdį. Skaidrumo principas apima šiuos elgesio reikalavimus: 1) kurti skaidrumą; 2) būti atsakingam ir atskaitingam; 3) kurti korupcijai nepalankias sąlygas. Efektyvumo principas apima šiuos elgesio reikalavimus: 1) pasiekti rezultatų; 2) tinkamas disponavimas turtais ir informacija; 3) tobulinti ir tobulėti; 4) pripažinti klaidas ir jas taisyti. Be vis to institucijos vadovas, atsižvelgdamas į institucijos veiklos ypatumus, gali nustatyti papildomus, neprieštaraujančius Kodeksui, elgesio reikalavimus, taikomus institucijos tarnautojams.

Susisteminius aptartus principus, galima pateikti pagrindines ir besikartojančias vertybes, kurios galėtų būtų aktualios ir panaudotos formuojant vertybių sistemą savivaldybių administracijose (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Savivaldybės administracijos darbuotojų vertybės

atsakomybė	atskaitomybė	atvirumas
dorovinis principingumas	efektyvumas	nesavanaudiškumas
nešališkumas	objektyvumas	operatyvumas
padorumas	pagarba žmogui ir valstybei	patikimumas
pavyzdinis elgesys	sąžiningumas	skaidrumas
stropumas	taupumas ir veiksmingumas	teisingumas
viešumas		

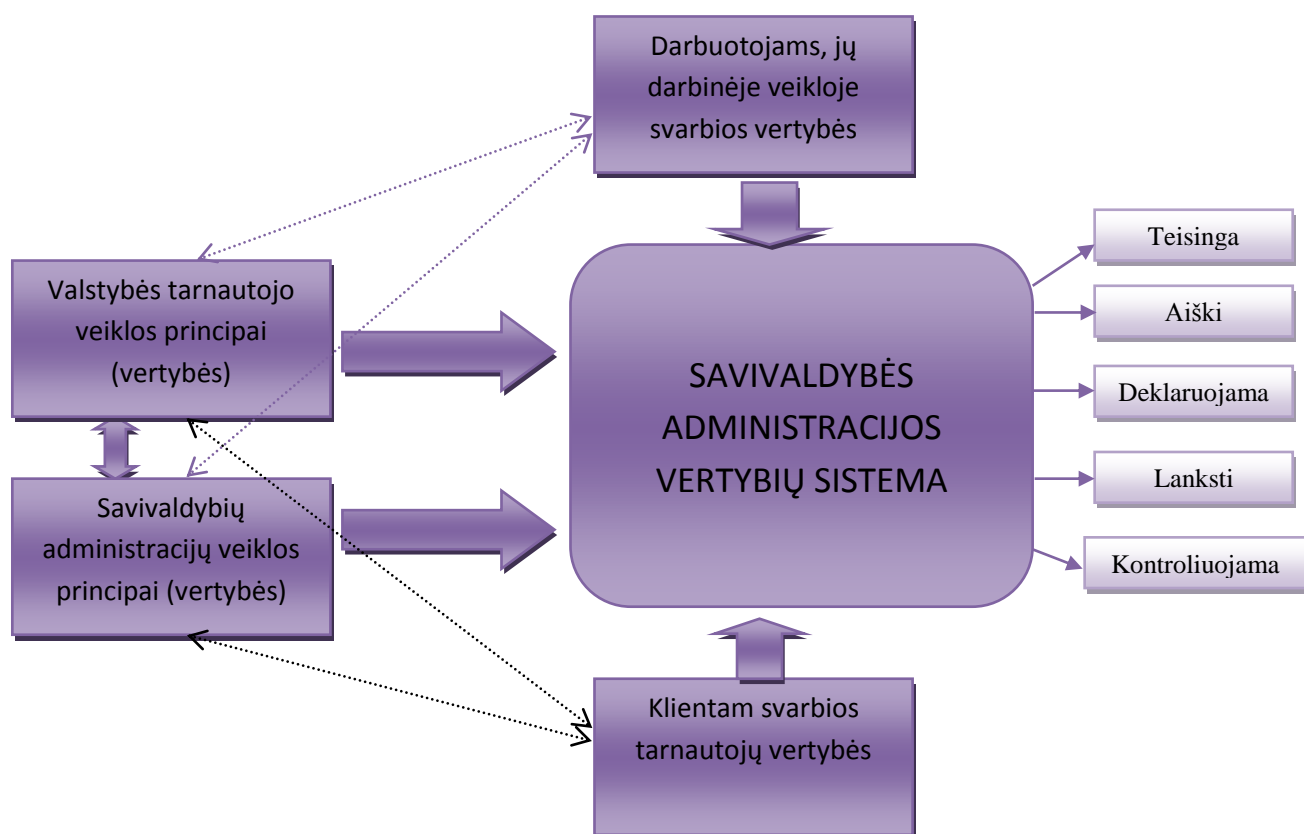
Autorės nuomone tiek etikos taisyklės, etikos principai ar elgesio reikalavimai ne tik gali, bet ir realiai padėtų formuojant vertybių sistemą savivaldybių administracijose ir taip padėtų išspręsti darbo problemą bent iš dalies. Akivaizdu, kad vertybės ir formuojasi iš to ką darbuotojai patys atsineša kaip jiems svarbias vertybes, tai ką priima, kaip būtinas vertybes jų tinkamai veiklai atlikti bei iš tokių elgesio standartų ar reikalavimų, kurie aiškiai deklaruojami, įvardinami ir puoselėjami organizacijose.

Svarbu paminėti ir tai, kad neužtenka tik suformuoti vertybių sistemą, kuri atitiktų klientų, darbuotojų ir valdžios lūkesčius, tačiau būtina šią sistemą ir koordinuoti, prižiūrėti, jai svarbiais klausimais konsultuoti, propoguoti vertybes, leisti tame dalyvauti ir kontroliuoti visuomenei, vykdant patariamąją funkciją, kas tiesiogiai susiję ir su šio darbo problema.

2.3. Teorinis vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelis

Tam, kad suformuoti teorinį vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelį, reikia pažymėti, kad vertybės organizacijose niekada neatsiranda iš niekur. Pasak tokių autorių kaip Hyde ir Williamson (2000) vertybių atsiradimas organizacijoje įprastai apima kelis pagrindinius etapus: identifikavimą, įvertinimą, sprendimo priėmimą ir jo įtvirtinimą. Tokiu atveju pirmiausiai svarbu yra žinoti ar bent numanyti bei išsiaiškinti, kokie vertybiniai įsitikinimai yra svarbūs joje dirbantiems žmonėms, toliau peržvelgti vertybes – svarbias organizacijai, kaip valdžios institucijai ir darbo autorės manymu, labai svarbu išsiaiškinti įstaigos klientų nuomonę, dėl vertybių, kuriomis turi vadovautis savo veikloje vieši asmenys t.y. valstybės tarnautojai. Vertinga ne tik išgirsti, kokios moralinės ir veiklos normos organizacijos nariams yra priimtinos, bet detaliau išsiaiškinti, įvertinti, ką jos iš tikrųjų reiškia, kaip yra suprantamos bei kaip tai susiję su pačios organizacijos misija, vizija, tikslais. Tai atlikus, sprendžiama, kokios vertybės bus skelbiamos pagrindinėmis, ir tuomet pradedamas jų komunikavimo, arba įtvirtinimo organizacijoje procesas (Žemaitis, 2010).

Todėl natūralu, kad ir formuojant šį modelį, pirmiausiai pateikiami teoriniai veiksniai kurie svarbūs formuojant vertybių savivaldybių administracijose modelį, o vėliau tie veiksniai dar bus patikrinti praktiškai bei išryškinti formavimo aspektai. Be to labai svarbu tai, kad suformuota savivaldybių administracijos sistema būtų teisinga, aiški, deklaruojama, lanksti ir kontroliuojama (6 pav.).



6 pav. Vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorinis modelis

Šio modelio esmė ta, kad teorijoje išryškintos ir pateiktos vertybės, o tiksliau Valstybės tarnautojų bei savivaldybių administracijų veiklos principai, tyrimo metu bus patikrinti ir išryškinta kas iš esmės formuoja savivaldybių administracijos vertybių sistemą tiek pačių tarnautojų, tiek ir savivaldybių klientų atžvilgiu. Suformuota savivaldybės administracijos vertybių sistema, kad ji veiktų turi būti teisinga, aiški, deklaruojama, lanksti ir kontroliuojama, kas ir atsispindi modelyje.

Akivaizdu tai, kad tai kas yra svarbu ir aktualu darbuotojams, klientams, turi atsispindėti ir veiklos principuose, kurie apibrėžti vienu ar kitu įstatymu. Tyrimo metu, tikrinant modelio pritaikymo galimybes bus išskirti tie veiklos principai, kurie yra svarbiausi ir kurie gali sudaryti savivaldybių administracijos vertybių sistemą.

3. DARBO METODOLOGIJA IR VERTYBIŲ FORMAVIMO MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBĖJE TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Darbo metodai

Darbe naudoti metodai leidžia ne tik geriau įsigilinti į darbo tikslą, tačiau ir padeda atliekant tyrimą. Darbe naudoti metodai:

Mokslinės literatūros analizė, atliekama remiantis Kardelio (2002, p. 64-67) pateikta metodologija, kurioje teigiama, kad literatūros analizės metu darbe yra pateikiamo atrinkti esminiai leidiniai, susiję su šioje srityje nagrinėtomis žiniomis, argumentais ir temomis. Į tokią literatūros apžvalgą turi įeiti tai, kas buvo apie šią sritį rašyta, kaip ši medžiaga gauta kitų mokslininkų, pagrindinių vykusių tyrimų rezultatai bei diskusijos pagrindiniuose moksliniuose bei metodiniuose leidiniuose. Šiame darbe tai daroma taip: analizuojama literatūra, susijusi su vertybių formavimu organizacijose, vertybėmis apskritai, išskiriama ta mokslinė informacija ir cituojama bei pateikiama, kuri pritaikoma ir aktuali, kalbant apie vertybių sistemos formavimą savivaldybių administracijose.

Teisės aktų analizė, kadangi juose yra išdėstyti tam tikri savivaldybių administracijų veiklos bei valstybės tarnautojų etikos principai, kurie aktualūs vertybių formavimo procese. Ši analizė atlikta remiantis Tidikio metodologija (2003, p. 443). Šios analizės metu aiškinamasi kokie savivaldybių administracijos veiklos bei valstybės tarnautojų etikos principai įtakoja ar gali įtakoti vertybių formavimo savivaldybių administracijose sistemą.

Lyginimo metodas, anot Tidikio (2003, p. 415) – tai sociologinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta iš įvairių socialinių sistemų (institūtų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t. t.). Šiame darbe lyginama informacija gauta iš skirtingų grupių atstovų t.y. iš savivaldybės administracijos darbuotojų ir savivaldybės administracijos klientų tam, kad tinkamai suformuoti vertybių sistemą savivaldybių administracijose.

Modeliavimo metodas: Denisovas (2003) teigia, kad modeliavimas – kūrimas modelių, kad būtų galima išnagrinėti arba ištirti objektus, procesus, reiškinius, ir akcentuoja, jog modeliavimas – vienas iš konstruktyviųjų mokymo metodų. Rudskienė (2012) nurodo konceptualaus modelio sudarymą, kurio metu reikia aprašyti visus į modelį įtraukiamus elementus ir šių elementų elgesį apibrėžiančias taisykles. Šis modelis yra vaizdinis metodas (diagrama) vaizduojanti priežastinius ryšius tarp faktorių kurie, manoma, yra reikšmingi nagrinėjamam problemai ar objektui. Operacijų tyrimo projektų kontekste konceptualaus modeliavimo taikymas yra platesnis ir siejamas su visu vykstančiu procesu nutariant ką įtraukti į modelį. Tipinės tokios projekto užduotys yra: problemos

formulavimas, konceptualus modeliavimas, modelio sudarymas, modelio patikrinimas ir pripažinimas galiojančiu, eksperimentavimas, rezultatų analizė ir rezultatų įdiegimas. Iame darbe konceptualaus modeliavimo metodo pagalba bus sukurtas vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorinis modelis. Modeliui sukurti paimtos vertybių formavimo teorinės dalies dedamosios, kurios yra svarbios, kuriant vertybių sistemą savivaldybių administracijose. Modelyje nurodyti ryšiai tarp dedamųjų ir kaip kiekviena modelio dedamoji įtakoja vertybių formavimą. Šis modelis bus patikrintas tyrimo metu bei aptartos šio modelio pritaikymo galimybės.

Autorės manymu vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorinės studijos leidžia teigti, kad tinkamai suformuota vertybių sistema yra svarbi ir reikalinga savivaldybių administracijose. Savivaldybių administracijos vertybių sistema turi būti formuojama atsižvelgiant į vartotojų lūkesčius, tarnautojų veiklos etikos principus ir savivaldybių administracijos veiklos principus. Remiantis surinkta informacija, sudarytas vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelis, kurio pagrindu toliau atliktas vertybių formavimo Marijampolės savivaldybės administracijoje tyrimas. Tyrimui panaudoti ekspertinės apklausos ir anketinės apklausos metodai.

Tyrimo tikslas - patikrinti vertybių sistemos formavimo savivaldybių administracijose teorinį modelį ir jo praktines pritaikymo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis teorinėmis vertybių sistemos formavimo savivaldybių administracijose prielaidomis iširti vertybių sistemos formavimo Marijampolės savivaldybės administracijoje galimybes;
2. Pateikti tyrimo rezultatus ir patikrinti teorinio, vertybių formavimo Marijampolės savivaldybės administracijoje, modelio praktinį atitikimą;
3. Pateikti pasiūlymus vertybių sistemos formavimo Marijampolės savivaldybės administracijos procese.

Tyrimo objektas – Marijampolės savivaldybės administracijos vertybių sistemos formavimas.

Tyrimo metodai. Tyrime taikomi anketavimo ir ekspertinės apklausos metodai.

Anketavimas yra plačiausiai taikomas apklausos metodas su griežtomis apklausos taisyklėmis. Anketą sudaro keletas tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti respondentų atsakymus. Anketos sudarymui pateikiami tik bendri reikalavimai, kuriuose teigiama, kad būtina prisistatyti, tinkamai suformuluoti klausimus ir atsakymų variantus, klausimuose ir atsakymuose būtina vartoti tik visiems gerai žinomus žodžius, klausimai ir atsakymai negali būti dviprasmiški. Remiantis teorinėmis studijomis darbe suformuota anketinė apklausa, kadangi būtina ne tik teoriškai analizuoti vertybių formavimo savivaldybių administracijose galimybes, bet jas reikia patikrinti ir praktiškai. Anketinė

apklausa reikalinga, kad ištirti savivaldybių administracijos paslaugų teikėjų ir jų gavėjų požiūrį į vertybes,

Tyrimo vieta – Marijampolės savivaldybė ir šios savivaldybės administracija. Šios savivaldybės administracijoje dirba 264 darbuotojai.

Tyrimo imtis. Tiriamųjų atvejų skaičius apskaičiuotas naudojant Kardelio (2005., p. 317) formulę. Ši formulė naudojama todėl, kad generalinė aibė yra baigtinė, atliekami kiekybiniai matavimai.

$$n = \frac{z^2 * S^2}{\Delta^2 + \frac{z^2 * S^2}{N}}$$

z – koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Studento lentelių ir pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norime gauti (kai patikimumas 90 proc., tai $z = 1,645$);

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Apskaičiuojamas pagal formulę:

$$S_{sav.} = \frac{X_{max} - X_{min}}{6} = \frac{264 - 1}{6} = 43,8$$

X_{max} – galima didžiausia požymio reikšmė;

X_{min} – mažiausia požymio reikšmė;

K – koeficientas, jei tiriamųjų daugiau kaip 100, $K=6$;

Δ – leistinas netikslumas, t. y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio (10);

N – visos populiacijos tūris.

Taigi:

$$n_{sav.} = \frac{1,645^2 * 43,8^2}{10^2 + \frac{1,645^2 * 43,8^2}{264}} = 43,4$$

Tyrimo metu 2013-02-25 buvo apklausta 44 savivaldybės administracijos darbuotojai. Tai pakankamas skaičius tyrimui atlikti.

Tyrimo laikas – 2013 m. vasario mėn.

Tyrimo klausimynas. Siekiant atsakyti į šio darbo tikslą – patikrinti teorinį vertybių formavimo savivaldybėje modelį – buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas ir sudaryta anketa (žr. 1 priedas). Anketinės apklausos būdu tiriama respondentų nuomonė apie vertybes, jų svarbą vykdant

tarnautojo pareigas bei šių vertybių sistemos formavimą organizacijoje. Savivaldybės administracijos vertybių sistemos formavimo tyrimui parengta anketa, sudarytas iš 9 klausimų iš kurių du klausimai pateikti lentelės pavidale su vertybių ir principų sąrašu (1 priedas). Klausimai sudaryti remiantis teorine darbo dalimi (4 lentelė).

4 lentelė. Anketinio tyrimo pagrindimo lentelė

Klausimai	Klausimų Nr.
Vertybių samprata	1
Vertybių vaidmuo organizacijoje	2
Vertybių formavimas organizacijoje	3-7
Svarbios vertybės organizacijos darbuotojams jų darbinėje veikloje aptarnaujant klientus	8
Svarbūs viešojo administravimo principai organizacijos darbuotojams, jų darbinėje veikloje aptarnaujant klientus	9

Tyrimo duomenų apdorojimas. Kiekybinio tyrimo duomenys apdorojami EXCEL programa, panaudojant grafikus ir lenteles.

Tyrimo biudžetas – tyrimas atliekamas paties tyrėjo lėšomis.

Ekspertų apklausa pasak Kardelio (2005, p. 136) tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Tam, kad išsiaiškinti savivaldybės administracijos paslaugų gavėjų nuomonę, apie savivaldybės administracijos veikloje svarbias vertybes, darbe atlikta ekspertinė apklausa. Ši apklausa pasirinkta dėl to, kad aktualu apklausti tuos žmones, kurie labai dažnai susiduria su savivaldybės administracija ir gali adekvačiai įvertinti tiriamą reiškinį. O tam, kad būtų galima palyginti ekspertų ir savivaldybės administracijos darbuotojų nuomones, ekspertinei apklausai atlikti pasirinktas griežtai struktūruoto interviu metodas, kurio metu, ekspertams buvo pateikti išlanksto paruošti klausimai ir jų galimi atsakymų variantai.

Tyrimo imtis. Tidikio (2003) teigimu, ekspertinio vertinimo metodui pageidaujama suformuoti 5-7 žmonių grupę. Šio darbo metu, ekspertai pasirinkti iš darbo autorės pažystamų rato, vertinant tai, kad šie žmonės labai dažnai susiduria su Marijampolės savivaldybės administracijoje teikiamomis paslaugomis. Ekspertais pasirinkti 2 Marijampolės miesto mokyklų vadovai, 1 darželio vadovas, 2 žmonių verslo atstovai bei 1 daugiabučio bendrijos pirmininkas.

Tyrimo vieta ir laikas. Ekspertų interviu atliekamas individualiai darbo vietose (žr. 2 priedas). Ekspertų, griežtai struktūruotam interviu, tyrimui klausimai ir į juos galimi atsakymai paruošti iš anksto (5 lentelė).

5 lentelė. Anketinio tyrimo pagrindimo lentelė

Klausimai	Klausimų Nr.
Vertybių samprata	1
Vertybių vaidmuo organizacijoje	2
Vertybių formavimas organizacijoje	3-7
Klientų požiūriu, svarbios vertybės organizacijos darbuotojams	8
Klientų požiūriu, svarbūs viešojo administravimo principai organizacijos darbuotojams	9

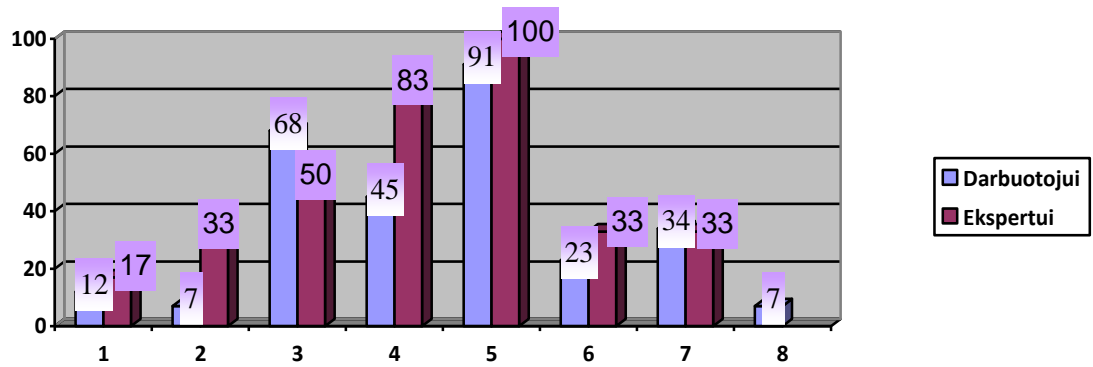
Tyrimo duomenų apdorojimas. Kiekybinio tyrimo duomenys apdorojami EXCEL programa, panaudojant grafikus ir lenteles.

Tyrimo biudžetas – tyrimas atliekamas paties tyrėjo lėšomis.

2.2. Tyrimų rezultatų analizė

Svarbu ne tik išaiškinti atskirus savivaldybės administracijos darbuotojų ir klientų nuomones bei požiūri į organizacijos vertybes, tačiau ir būtina jas palyginti. Todėl ir rezultatai toliau pateikti lyginant.

Pirmas klausimas, kurio metu buvo aiškinamasi kaip respondentai suvokia vertybes ir šią sampratą paaiškėjo, kad daugeliui savivaldybės administracijos darbuotojų vertybės yra orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės (40 iš 44), dar 30 iš 44, atrodo, kad vertybės tai kriterijai, 20 – idėjos ir įsitikinimai. Ekspertų nuomone vertybės tai (6 iš 6) orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės, 5 iš 6 atvejais - idėjos ir įsitikinimai. Kas parodo, kad vertybės samprata tiek savivaldybės administracijos darbuotojų, tiek ir klientų yra panaši. Atsakymų rezultatai grafiškai (procentine išraiška) pateikti 7 pav.

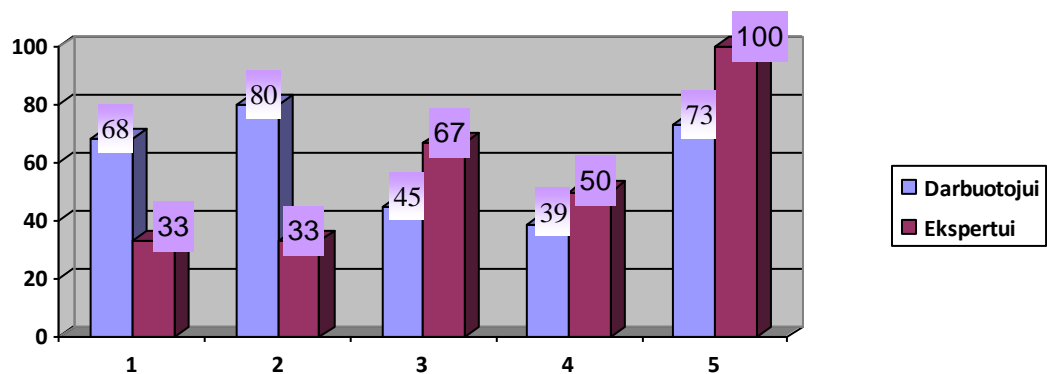


7 pav. Vertybių samprata

1. Specifiškos mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos
2. Tikėjimas arba jausmas
3. Kriterijai
4. Idėjos ir įsitikinimai
5. Orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės
6. Vaizdiniai ir sudėtingos nuostatos
7. Ilgalaikė įžvalga
8. Kita

Akivaizdu, kad vaizduojat grafiškai, išreiškus procentine išraiška atsakymus, vertybės suvokiamos panašiai, gal tik darbuotojai mažiau vertybes priima ar įsivaizduoja kaip tikėjimą arba jausmą, nei ekspertai.

Antrasis klausimas, skirtas išsiaiškinti, kokį vaidmenį, respondentų nuomone, organizacijoje atlieka vertybės. Dauguma darbuotojų 35 iš 44 teigė, kad vertybės organizacijoje kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų, padeda tinkamai bendrauti su klientais 32 iš 44 ir 30 iš 44 teigimu – tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti. Nors kiek mažiau, bet kai kurių respondentų teigimu vertybės organizacijoje taip pat skiria organizaciją nuo jos konkurentų bei pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus. Rezultatai vertinant darbuotojų ir ekspertų nuomones pateikti 8 pav.



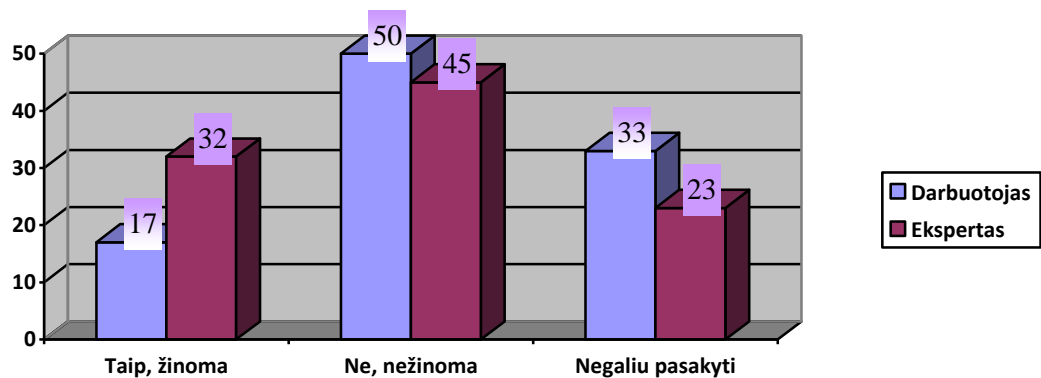
8 pav. Vertybių funkcijos organizacijoje

1. Tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti

2. Kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų
3. Skiria organizaciją nuo jos konkurentų
4. Pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus
5. Padeda tinkamai bendrauti su klientais

Iš grafiko matyti, kad ekspertų nuomone vertybės organizacijose labiausiai padeda bendrauti su klientais ir skiria organizaciją nuo jos konkurentų, o darbuotojų nuomone - kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų bei skiria organizaciją nuo jos konkurentų. Pasak ekspertų, vertybės mažiausiai tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti bei kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų. O darbuotojų nuomone, vertybės organizacijoje mažiausiai pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus. Matyti, kad požiūris į organizacijos vertybių funkcijas yra skirtingas, galbūt tai ir įtakoja skirtingą vertybinę sampratą? Dėl to neaiškumo ir kyla problemos dėl vertybių sistemos turėjimo ir puoselėjimo bei jos panaudojimo darbuotojų ir klientų santykiuose.

Trečias klausimas tiek anketoje, tiek ir interviu, leidžia atsakyti į tai, ar apskritai yra žinoma tiek klientams, tiek ir patiems tarnautojams, kokiomis vertybėmis administracijos darbuotojai turi vadovautis savo veikloje. Vertinant darbuotojų nuomonę, tai tik 14 iš 44 apklaustųjų žino, 20 nežino, o 10 negali pasakyti. O tai jau rodo, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje nėra tinkamai suformuotos vertybių sistemos. Beje, ne ką kitokie rezultatai ir iš ekspertų pusės, tik vienas jų mano, kad žino, kokiomis vertybėmis savo veikloje turi vadovautis darbuotojas, 3 nežino ir 2 – negali pasakyti (9 pav.).

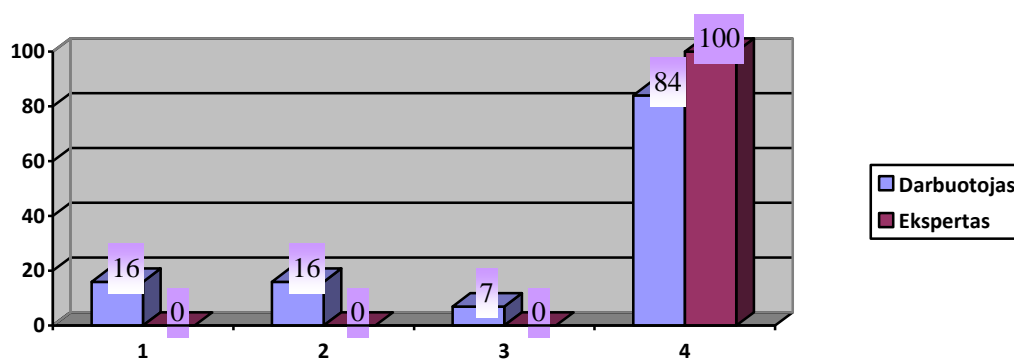


9 pav. Vadovavimasis vertybėmis organizacijoje

Rezultatas akivaizdūs, daugelis nežino kokiomis vertybėmis savo veikloje turi vadovautis administracijos darbuotojas. To nežino net 50 proc. apklaustų darbuotojų ir 45 proc. ekspertų. Tai labai glaudžiai siejasi su šio darbo problema, jei nėra žinoma vertybių sistema, nėra žinomos pačios vertybės, kaip galima jų laikytis, jas deklaruoti, dalintis jomis ir puoselėti?

Sekantis klausimas taip pat ir giliau leidžia pažvelgti į respondentų nuomonę apie vertybių kūrimą. Klausimas kaip Jūs manote, kuo vadovaujantis turėtų būti kuriama vertybių sistema

savivaldybės administracijoje, sudarytas remiantis teorinėmis nuostatomis, kuriose pateiktos kelios galimybės. Daugumos t.y. 37 iš 44 administracijos darbuotojų manymu, kuriant vertybių sistemą organizacijoje, reiktų vadovautis visais nurodytais anketoje kriterijais, t.y. remiantis įstatymuose, norminiuose aktuose išdėstytais savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos principais (vertybėmis), atsižvelgiant į pačių savivaldybės administracijos darbuotojų vertybines nuostatas bei atsižvelgiant į klientų nuomonę, dėl savivaldybės administracijos darbuotojams, jų darbui reikalingas vertybines nuostatas. Ekspertų nuomonė vienareikšmiškai t.y. 6 iš 6 yra tokia pati kaip ir darbuotojų (10 pav.).



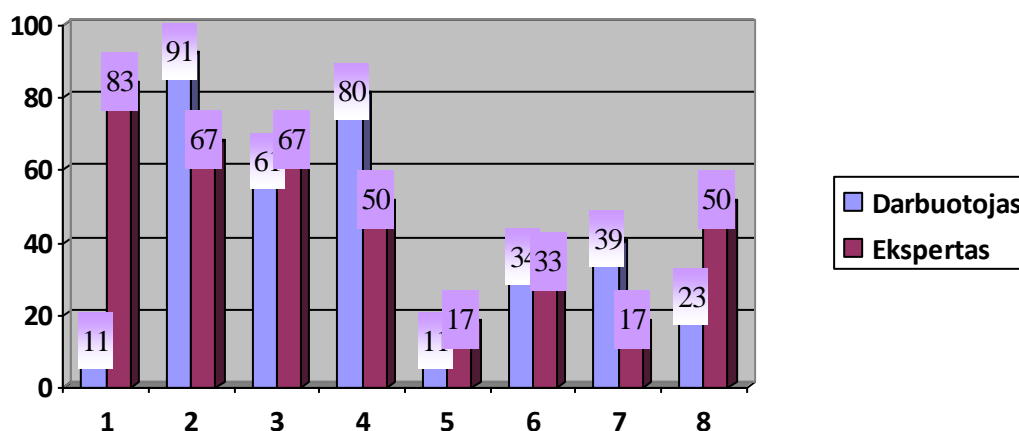
10 pav. Vertybių sistemos kūrimo galimybės

1. Remiantis įstatymuose, norminiuose aktuose išdėstytais savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos principais (vertybėmis)
2. Atsižvelgiant į pačių savivaldybės administracijos darbuotojų vertybines nuostatas
3. Atsižvelgiant į klientų nuomonę, dėl savivaldybės administracijos darbuotojams, jų darbui reikalingas vertybines nuostatas
4. Remiantis visais paminėtais kriterijais

Iš grafiko matyti, kad jei dar darbuotojai mano, jog vertybių sistema gali būti formuojama pasitelkiant į pagalbą vieną ar kelis veiksnius, tai ekspertų nuomonė, kaip jau minėta, vienareikšmiška. Tokie pasirinkimai ir atsakymai parodo, kad viešojo administravimo institucijų vertybių sistema negali būti suformuota vien tik įstatymų, normos aktų pagalba, ar vien tik atsižvelgiant į pačių savivaldybės administracijos darbuotojų ar klientų nuomonę, bet formuojama pasitelkiant visas priemones kartu. Autorės nuomone tai yra teisingiausias ir tinkamiausias vertybių sistemos formavimo būdas.

Penktas anketos ir interviu klausimas taip pat apima vertybių sistemos formavimą. Šis leidžia atsakyti į klausimą kaip, respondentų manymu, turėtų būti kuriama vertybių sistema viešojo administravimo organizacijoje. Vertinant darbuotojų nuomonę, tai 40 iš 44 pasisakiusių teigė, kad vertybių sistema turėtų būti formuojama suderinant organizacijos ir darbuotojų vertybes bei remiantis jomis. 35 iš 44 respondentų taip pat paminėjo, jog vertybių formavimas apima darbuotojų ir vadovų

bendradarbiavimą šiuo klausimu. 27 iš 44 manymu, kuriant vertybių sistemą ji turėtų būti perteikiama darbuotojams jų socializacijos procese. Kalbant apie ekspertų nuomonę šiuo klausimu, daugelis jų atsakė, kad vadovai formuoja organizacijos vertybes, tokios nuomonės buvo 5 iš 6 apklaustųjų, kaip matyti visai kitokios nuomonės nei patys darbuotojai, kuriems neatrodo, kad vertybės turėtų būti kuriamos remiantis vadovų nuomone. Po 4 ekspertus teigė, jog kuriant vertybių sistemą organizacijoje svarbu suderinti organizacijos ir darbuotojų vertybes bei remtis būtent jomis. Taip pat 4 iš 6 ekspertų teigimu, kūrimo procese svarbu ir vertybių sistemos perteikimas darbuotojo socializacijos procese. Detaliau veiksniai, formuojantys vertybių sistemą, pateikti 11 pav.



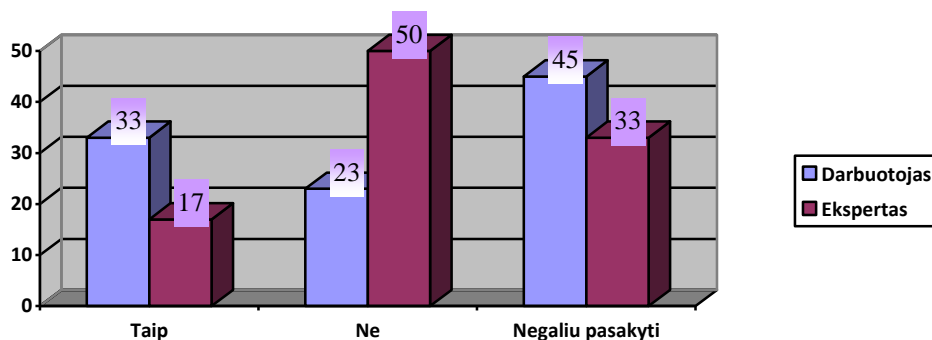
11 pav. Vertybių sistemos kūrimas

1. Vadovai formuoja organizacijos vertybes
2. Organizacijos ir darbuotojų vertybės suderinamos ir remiantis jomis formuojama vertybių sistema
3. Vertybių sistema perteikiama darbuotojo socializacijos procese
4. Vertybinė sistema formuojama bendradarbiaujant darbuotojams ir vadovams
5. Per tam tikras ceremonijas, pasikartojančią veiklą tam tikromis progomis
6. Per istorijas, praėjusių įvykių pasakojimus, iliustruojančius kultūrinės normas ir vertybes
7. Per žmonių, suformavusių organizacijos vertybes, elgseną
8. Remiantis klientų vertybiniais lūkesčiais

Visiškai aišku, kad vertybių sistema negali būti formuojama remiantis tik vienu ar dviem veiksniais. Formuojant vertybių sistemą savivaldybėje, būtina atsižvelgti į daugelį kriterijų. Tačiau šiuo klausimu kaip matyti pagal paveikslą ir jame pateiktą grafiką, kai kuriose vietose, stipriai išsiskiria darbuotojų ir ekspertų nuomonė dėl to, kaip turėtų būti formuojama vertybių sistema savivaldybės administracijoje. Nes jei net 83 proc. ekspertų manymo vertybių sistema turi būti formuojama vadovų pagalba, tai tik 11 proc. pačių darbuotojų yra tokios nuomonės. Taip pat išsiskiria respondentų nuomonė ir toje vietoje, kur kalbama, kad vertybių sistema formuojama remiantis klientų

vertybiniais lūkesčiais, nes būtent taip mano 50 proc. ekspertų, o darbuotojų tik 23 proc. laikosi tokios nuomonės.

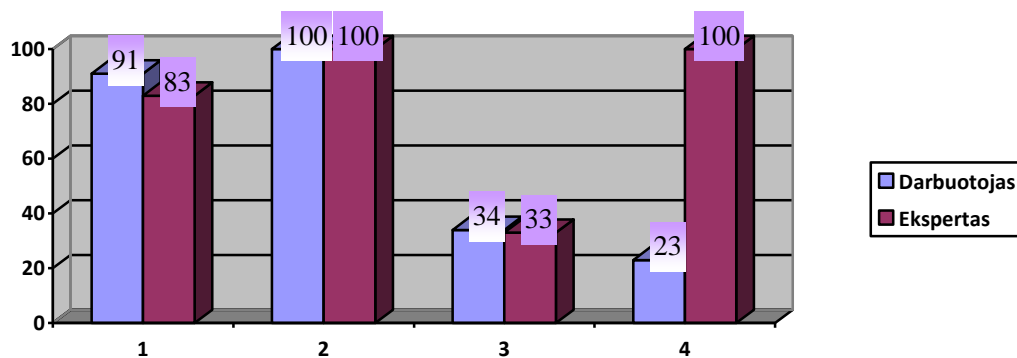
Šeštasis anketos ir interviu klausimas yra apie tai, ar egzistuoja sukurta vertybių sistema Marijampolės savivaldybės administracijoje. Atsakymų rezultatai parodo, kad taip iš tiesų nėra (12 pav.)



12 pav. Vadovavimasis vertybėmis organizacijoje

Šioje vietoje matyti, kad ekspertų nuomone t.y. tų žmonių, kurie pakankamai dažnai lankosi savivaldybės administracijoje kaip paslaugų gavėjai, Marijampolės savivaldybės administracijoje nėra sukurta vertybių sistemos. Taip mano pusė ekspertų t.y. 3 iš 6. Dar du ekspertai negali pasakyti ir tik vieno teigimu, tokia sistema egzistuoja. Žiūrint iš darbuotojų pusės, tai beveik pusė jų t.y. 20 negali pasakyti ar tokia sistema yra organizacijoje, kurioje jie dirba. Akivaizdu, kad tai atspindi šio darbo problemą ir aiškios vertybių sistemos nebuvimas organizacijoje yra akivaizdus.

Sekantis klausimo esmė yra sužinoti, kaip turi būti pateikiama esanti ar sukurta vertybių sistema. Visi be išimties 44 darbuotojai atsakė, kad sukurta vertybių sistema, turi būti gerai žinoma administracijos darbuotojams, 40 respondentų teigė, kaip ji turi būti ir aiškiai deklaruojama, 35 pasisakė už tai, kad tokia sistema turėtų būti priimtina jiems, kaip administracijos darbuotojams. Ir tik 10 respondentų teigė, kad ji turi būti viešai skelbiama, t.y. laisvai prieinama susipažinti klientams. Kiek kitaip į šį reikalą pažiūrėjo ekspertai ir visi be išimties pažymėjo, jog vertybių sistema, kuri yra sukurta savivaldybių administracijoje, turi būti laisvai prieinama susipažinti su ja klientams. Darbo autorės nuomone tai logiška ir akivaizdu, kad taip turėtų būti. Nes vertybių sistema, kuri sukuriama savivaldybių administracijoje ir kuria vadovujamasi jos veikloje turėtų būti aiški ir klientams, kad jie galėtų būti tuo pačiu ir vertintojais ar yra laikomasi tų vertybių, kaip laikomasi ir pan. Todėl šiame klausime matyti ekspertų ir darbuotojų nuomonių prasilenkimas (13 pav.).



13 pav. Vertybių sistemos pateikimas

1. Aiškiai deklaruojama
2. Gerai žinoma administracijos darbuotojams
3. Priimtina administracijos darbuotojams
4. Laisvai prieinama susipažinti su ja klientams

Paveiksle matyti, kad labiau aktualu ekspertams t.y. savivaldybių administracijos klientams, kad ta vertybių sistema, kuri sukurta organizacijoje būtų aiškiai iškomunikuota į išorę, o patiems darbuotojams, svarbiausia, kad būtų gerai žinoma jiems patiems bei aiškiai deklaruojama.

Aštuntame klausime sudėtos vertybės, kurios minimos teorinėje dalyke, kaip svarbios tiek kiekvieno žmogaus gyvenime, tiek ir dirbant bei atliekant tarnautojo pareigas. Atsakymai pateikti lentelėje, kur išvestas kiekvienos vertybės skaitinis vidurkis (6 lentelė).

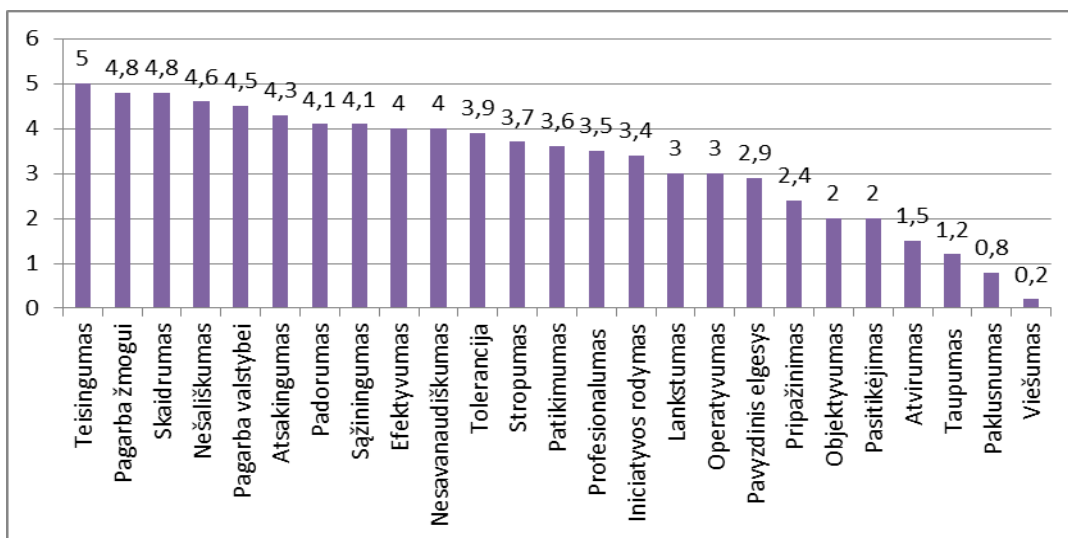
6 lentelė. Vertybių svarba administracijos darbuotojų veikloje

	1 - visai nesvarbi	2 – nesvarbi	3 – nei svarbi nei nesvarbi	4 – svarbi	5 - labai svarbi
Vertybės	Vertybių svarbumas darbuotojui, aptarnaujant klientus		Darbuotojui turėtų būti svarbios vertybės, kliento požiūriu		Vertinimo skirtumas
Atsakingumas		4,3		4,8	-0,5
Atvirumas		1,5		1,2	0,3
Efektyvumas		4		4,6	-0,6
Iniciatyvos rodymas		3,4		2,4	1
Lankstumas		3		3,2	-0,2
Nesavanaudiškumas		4		4,6	-0,6
Nešališkumas		4,6		4,9	-0,3
Objektyvumas		2		2,5	-0,5
Operatyvumas		3		3,9	-0,9
Padorumas		4,1		3,7	0,4
Pagarba žmogui		4,8		5	-0,2
Pagarba valstybei		4,5		4,6	-0,1
Paklusnumas		0,8		1,6	-0,8
Pasitikėjimas		2		3,6	-1,6
Patikimumas		3,6		4,8	-1,2
Pavyzdinis elgesys		2,9		3,9	-1
Pripažinimas		2,4		1,3	1,1
Profesionalumas		3,5		4,8	-1,3
Sąžiningumas		4,1		5	-0,9
Skaidrumas		4,8		5	-0,2
Stropumas		3,7		2,5	1,2
Taupumas		1,2		0,6	0,6
Teisingumas		5		4,7	0,3
Tolerancija		3,9		1,6	2,3
Viešumas		0,2		0,8	-0,6

Iš pateiktos 6 lentelės informacijos matyti, kad nei viena vertybė bei jos svarba nesutampa tarp ekspertų ir savivaldybės administracijos darbuotojų vertinimų. Tas parodo, kad abi pusės skirtingai traktuoja vertybių svarbą savivaldybės administracijos darbuotojo veikloje. Tai aiškiai nusako pasekmės to, kad dažnai darbuotojai nesusikalba su klientais, kad tarnautojai žmonių akyse turi neigiamą statusą ir panašiai.

Peržiūrint vertybes labiausiai skiriasi tokių vertybių svarbos vertinimas kaip tolerancija net 2,3 punktais. Darbuotojas mano, kad svarbu būti tolerantiškam aptarnaujant klientą, o klientui darbuotojo tolerantiškumas nėra toks aktualus, jam labiau aktualus yra pasitikėjimas nei pačiam darbuotojui, šios vertybės vertinimas skiriasi– 1,69 punkto.

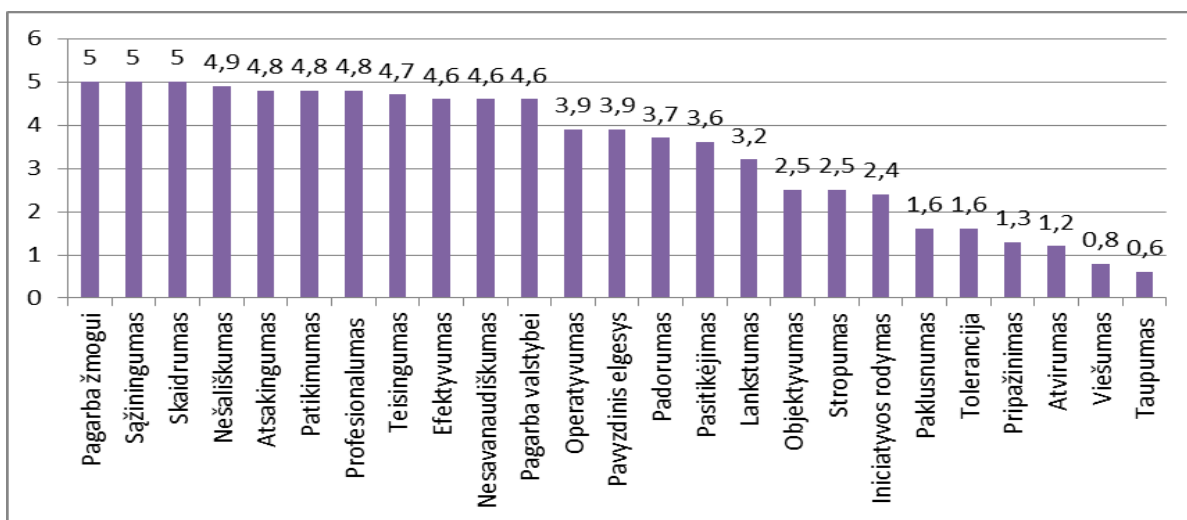
Galima susisteminti rezultatus pateikti vertybes pagal svarbą administracijos darbuotojams jų darbinėje veikloje (14 pav.).



14 pav. Vertybių svarba darbuotojams, jų darbinėje veikloje

Rezultatai rodo, kad mažiausia svarbios vertybės administracijos darbuotojų veikloje yra viešumas, paklusnumas, taupumas, atvirumas, pasitikėjimas ir objektyvumas. Svarbiausiomis galima įvardinti tokias vertybes kaip teisingumas, pagarba žmogui, skaidrumas, nešališkumas, pagarba valstybei ir atsakingumas.

Toliau pateikiama vertybių svarba klientams t.y. kiek svarbu, kad savivaldybių administracijos darbuotojai savo veikloje vadovautųsi tam tikromis vertybėmis (15 pav.).



15 pav. darbuotojų vertybių svarba, klientams

Kaip mažiausiai svarbias vertybes administracijos darbuotojams jų veikloje, ekspertai pažymėjo taupumą, viešumą, atvirumą, pripažinimą, toleranciją. O kaip svarbiausias paminėjo pagarba žmogui, sąžiningumą, skaidrumą, nešališkumą, atsakingumą bei patikimumą ir kt.

Akivaizdu, kad būtina įvertinti tiek tas vertybes, kurios svarbios patiems administracijos darbuotojams, tiek ir vertybes, kuriomis ekspertų nuomone turi vadovautis darbuotojai savo veikloje. Bendrai imant svarbiausiomis vertybėmis abiejų pusių įvardintos: pagarba žmogui, skaidrumas, nešališkumas ir atsakingumas bei kt., o kaip mažiausiai svarbios abiejų pusių vertinimu – viešumas, atvirumas, taupumas, paklusnumas ir kt. Tokie vertinimai parodo, kad iš esmės yra ir kažkas bendro tarp darbuotojams jų darbinėje veikloje svarbių vertybių ir tų vertybių, kuriomis ekspertų atžvilgiu, turėtų vadovautis darbuotojai savo veikloje. O tai jau duoda gerą toną, bendrai svarbių vertybių išgryninimui ir įtraukimui į bendrą savivaldybės vertybių sistemą.

Sekantis ir paskutinis klausimas sudarytas remiantis įstatymu, nusakančiu viešojo administravimo principus. Jų svarba ekspertams ir darbuotojams pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Principų svarba administracijos darbuotojų veikloje

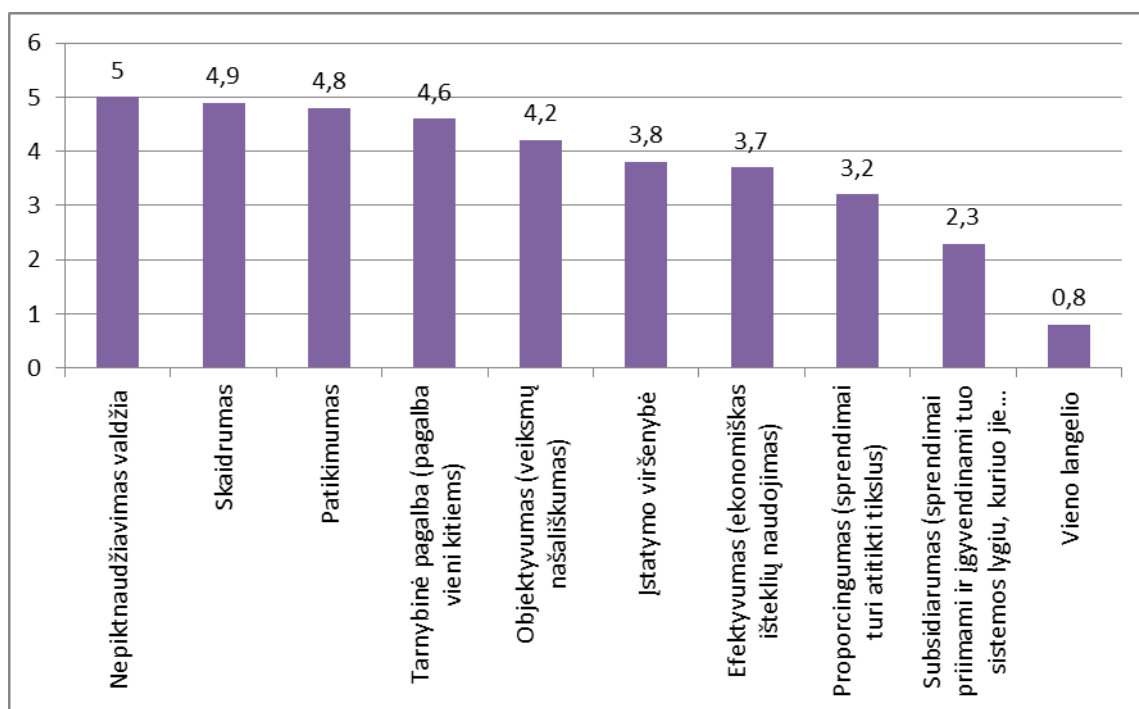
1 - visai nesvarbus 2 – nesvarbus 3 – nei svarbus nei nesvarbus 4 – svarbus 5 - labai svarbus

Principai	Svarbumas darbuotojams	Svarbumas ekspertams	Vertinimo skirtumas
Įstatymo viršenybė	3,8	1,2	2,6
Objektyvumas (veiksmų našališkumas)	4,2	4,8	-0,6
Proporcingumas (sprendimai turi atitikti tikslus)	3,2	3,6	-0,4
Nepiktnaudžiavimas valdžia	5	5	0
Tarnybinė pagalba (pagalba vieni kitiems)	4,6	2,1	2,5
Efektyvumas (ekonomiškas išteklių naudojimas)	3,7	4,6	-0,9
Subsidiarumas (sprendimai priimami ir įgyvendinami tuo sistemos lygiu, kuriuo jie efektyviausi)	2,3	2	0,3
Vieno langelio	0,8	3,2	-2,4
Patikimumas	4,8	5	-0,2
Skaidrumas	4,9	5	-0,1

Lentelėje pateikta informacija parodo, kad tik vienas iš pateiktų principų yra vienodai svarbus tiek darbuotojams aptarnaujant klientus, tiek ir patiems klientams besinaudojantiems savivaldybės administracijos paslaugomis t.y. – nepiktnaudžiavimas valdžia. Kitų vertybių svarbumo vertinimas yra pakankamai skirtingas, ypač tokių vertybių kaip įstatymo viršenybės, tarnybinės pagalbos, vieno langelio. Mažiau skiriasi tokių vertybių kaip patikimumas, skaidrumas subsidiarumas ir proporcingumas vertinimai. Apkritai galima pasakyti, kad pateikti principai yra skirtingai suvokiami abiejų pusių, todėl natūralu, kad kyla nesklandumai ir nesusipratimai, kuomet nėra aiškios ir

deklaruotos vertybių sistemos, kuria savo darbinėje veikloje galėtų vadovautis administracijos darbuotojai.

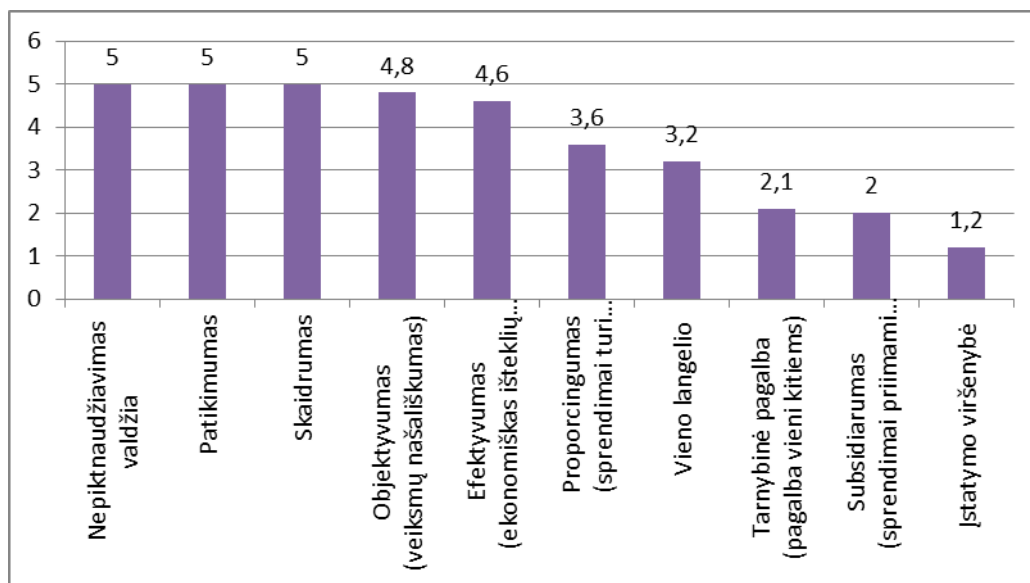
Taip pat ir šio klausimo rezultatus galima pateikti atskirai darbuotojų ir ekspertų vertinimų pagrindu. Darbuotojams svarbių principų eiliškumas pateiktas 16 pav.



16 pav. Principų svarba darbuotojams, jų darbinėje veikloje

Iš paveiksle pateiktų rezultatų galima daryti išvadą, kad administracijos darbuotojams svarbiausi yra tokie principai kaip nepiktnaudžiavimas valdžia, skaidrumas, patikimumas, tarnybinė pagalba. Mažiausiai svarbūs – vieno langelio, subsidiarumo ir proporcingumo principai.

Toliau žvelgiant į tai kas svarbu klientams t.y. kokiais principais anot jų turėtų vadovautis savo darbinėje veikloje savivaldybės administracijos darbuotojai, pateikta 17 pav.



17 pav. darbuotojų principų svarba, klientams

Kaip svarbiausi principai, ekspertų išskirti: nepiktnaudžiavimo valdžia, patikimumo, skaidrumo ir objektyvumo. Kaip nesvarbiausi pažymėti įstatymo viršenybės, subsidiarumo ir tarnybinės pagalbos principai.

Žiūrint ir lyginant ekspertų ir tarnautojų nuomonę principų klausimu matyti, kad svarbiausiais principais abiejų pusių išskirti nepiktnaudžiavimas valdžia, patikimumas ir skaidrumas. O kaip mažiausia svarbūs abiejų pusių pažymėti subsidiarumo, vieno langelio principai.

Pateikti viešojo administravimo principai ir jų vertinimas parodo, kad kai kurie jų yra svarbūs ir tarnautojams ir klientams svarbu, kad tarnautojai jais vadovautųsi, todėl ši analizė leidžia nustatyti tikrai tai, kas reikšminga abiem pusėms. Tas reikalinga, kad būtų galima sukurti tokią vertybių sistemą, kuri atitiktų ne tik tarnautojų ir klientų poreikius, bet ir – įstatymus.

Apibendrinant anketinės apklausos ir ekspertinio interviu rezultatus, galima pateikti tokias tyrimo rezultatų analizės išvadas:

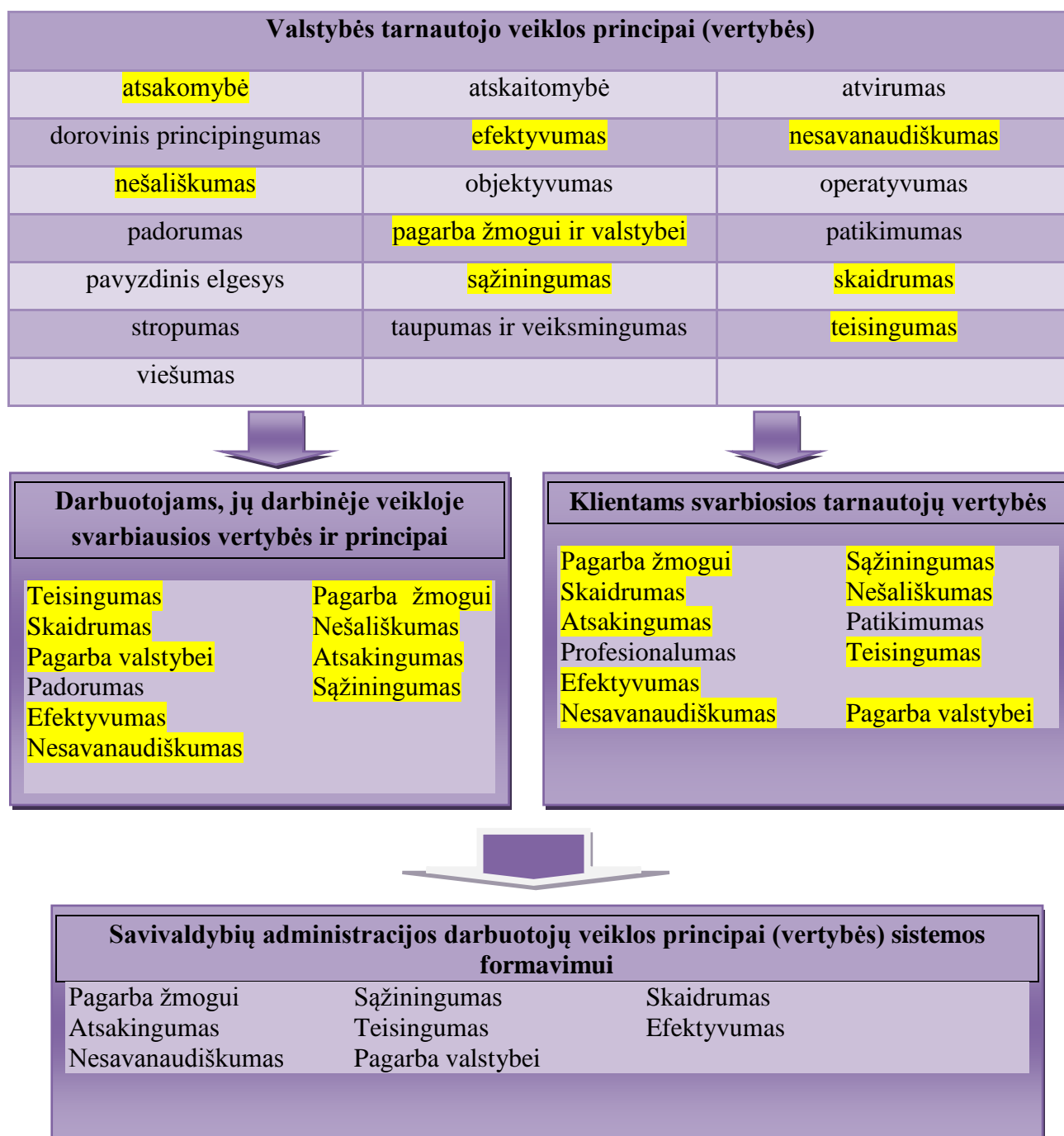
1. Vertybės dažniausiai įvardinamos kaip orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės
2. Vertybės pasak daugumos darbuotojų organizacijoje kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų, o daugumos ekspertų nuomone padeda tinkamai bendrauti su klientais
3. Dauguma respondentų tiek klientai, tiek ir patys tarnautojai nežino kokiomis vertybėmis administracijos darbuotojai turi vadovautis darbinėje veikloje
4. Tiek darbuotojai, tiek ir ekspertai mano, kad savivaldybės administracijoje vertybių sistema turėtų būti kuriama: remiantis įstatymuose, norminiuose aktuose išdėstytais savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos principais (vertybėmis); atsižvelgiant į

pačių savivaldybės administracijos darbuotojų vertybines nuostatas; atsižvelgiant į klientų nuomonę, dėl savivaldybės administracijos darbuotojams, jų darbui reikalingas vertybines nuostatas. Tai parodo, kad visos teoriniai vertybių formavimo dedamosios yra reikalingos, kuriant vertybių sistemą savivaldybių administracijoje.

5. Daugumos darbuotojų nuomone, vertybių sistema viešojo administravimo organizacijoje, turėtų būti kuriama ir formuojama suderinant organizacijos ir darbuotojų vertybes bei remiantis jomis. O daugumos ekspertų nuomone būtent patys vadovai formuoja organizacijos vertybes.
6. Dauguma savivaldybės administracijos darbuotojų negali pasakyti ar egzistuoja sukurta vertybių sistema Marijampolės savivaldybės administracijoje, o daugumos ekspertų nuomone tokia sistema neegzistuoja apskirtai.
7. Daugelio darbuotojų nuomone vertybių sistema organizacijoje turi būti aiškiai deklaruojama ir gerai žinoma administracijos darbuotojams. O daugumos ekspertų nuomone vertybių sistema turi būti gerai žinoma administracijos darbuotojams ir laisvai prieinama susipažinti su ja klientams.
8. Pateiktos vertybės ir viešojo administravimo principai bei jų vertinimo rezultatai parodo, kad kai kurie jų yra panašiai svarbūs ir tarnautojams jų veikloje ir klientams – tarnautojų veikloje, todėl galima teigti, kad tik tai kai išgryninta ir kas svarbu abiem pusėms, suteikia galimybę sukurti tokią vertybių sistemą, kuri atitiktų ne tik tarnautojų ir klientų poreikius, bet ir – įstatymus.

3.3. Teorinio vertybių formavimo Marijampolės savivaldybės administracijoje modelio praktinio pritaikymo galimybė

Atlikus tyrimą, būtina patikrinti teorinį vertybių formavimo savivaldybių administracijoje modelį. Tam į kiekvieną modelio dedamąją įtraukiami jai būdingi elementai ir išgryninama tai, kas kartojasi kiekvienoje srityje. Taip tampa aišku kokios vertybės turėtų įeiti į vertybių modelį (18 pav.)

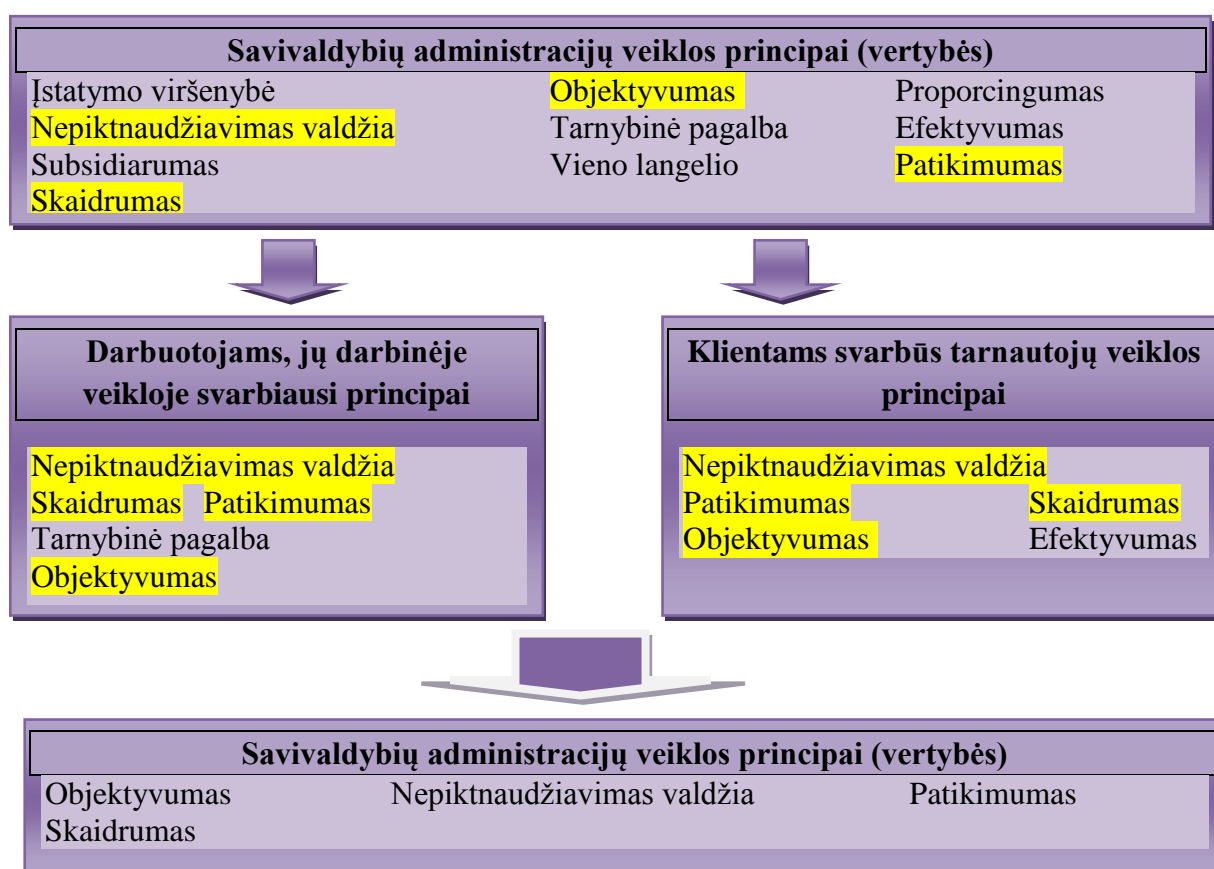


18 pav. Savivaldybių administracijos darbuotojų veiklos principai (vertybės) sistemos formavimui

Vertinant kiek atskirai pateiktas atvejais yra svarbūs valstybės tarnautojo veiklos principai ir vertybės paaiškėja, kad svarbiausių tarnautojo vertybių teorijoje yra 19, darbuotojams iš jų pačios svarbiausios yra 12, o klientai nurodo, kad savo veikloje, tarnautojai turėtų remtis pagrindinėmis 9 vertybėmis. Suvedus, kurios vertybės kaip svarbiausios pasikartoja visose modelio dedamosiose,

išeina, kad pačiomis svarbiausiomis tarnautojų veikloje ir reikšmingiausiomis galima laikyti tokias vertybes kaip pagarbą žmogui, atsakingumą, nesavanaudiškumą, sąžiningumą, teisingumą, pagarbą valstybei, skaidrumą ir efektyvumą. Toks vertybių išryškėjimas parodo, kad jos yra labai svarbios ir aktualios tiek tarnautojams, tiek teoriškai tiek ir savivaldybių administracijos klientams. Todėl formuojant savivaldybių administracijos vertybių sistemą, šios vertybės pirmosios, kurios turėtų ten atsirasti.

Kita dalis tyrimo, buvo skirta savivaldybių administracijų svarbiausiems veiklos principams išryškinti (19 pav.).

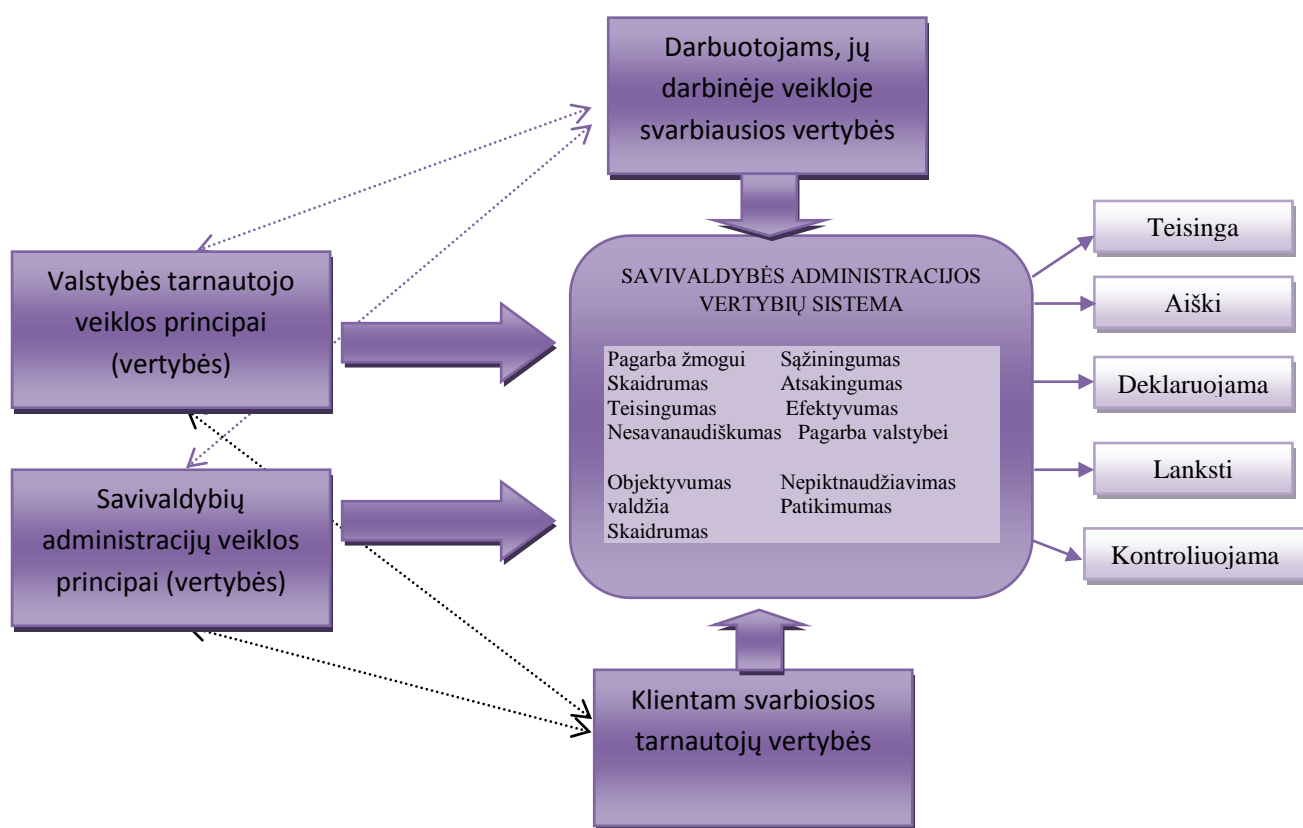


19 pav. Savivaldybių administracijos veiklos principai (vertybės) sistemos formavimui

Iš 19 pav. matyti, kad nors savivaldybės administracijos veiklos principų teorijoje yra nemažai t.y. 10, tačiau kaip svarbiausiais iš jų laikomi tik 4 t.y. objektyvumas, skaidrumas, nepiktnaudžiavimas valdžia, patikimumas. Tai nerodo, kad kitos vertybės nėra svarbios, tačiau ne tokios svarbios, kaip pastarosios. Tačiau vienu ar kitu atveju aišku, kad formuojant savivaldybės administracijos vertybių sistemą, šie principai turi įeiti į ją.

Suvedus modelio dedamąsias išsiginčija svarbiausios vertybės, kurios formuojant savivaldybių administracijos sistemą turi būtinai įeiti į jos sudėtį. Be to modelyje matyti, kad savivaldybių

administracijos vertybių sistemą formuoja ne tik valstybės tarnautojo veiklos principai, savivaldybių administracijų veiklos principai, tačiau ją stipriai įtakoja šių principų vertinimas iš tarnautojų ir klientų pusės. Be to, suformuota vertybių sistema turi būti: teisinga, kas reiškia atitikti valstybės, tarnautojų ir klientų lūkesčius; aiški – vertybės išdėstytos aiškiai, be dviprasmybių; deklaruojama ne tik popieriuje, tačiau ir pateikiama darbuotojams bei klientams, kad jie žinotų, kokiomis vertybėmis remiasi darbuotojai savo kasdieninėje veikloje; lanksti, kas reiškia, jog vertybių sistema turi kisti, priklausomai nuo besikeičiančių poreikių, besikeičiančios situacijos, ji turi būti peržiūrima, tiriama, analizuojama ir koreguojama; kontroliuojama vertybių sistema bus efektyvi, nes kontrolė priverčia labiau susikcentruoti ir atkreipti dėmesį į tai kas svarbu (20 pav.).



20 pav. Savivaldybių administracijos vertybių sistemos formavimo praktinis modelis

Modelyje išgryninto svarbiausios vertybės, ryšiai ir veiksniai tarp tam tikrųjų dedamųjų, kas formuoja savivaldybės administracijos vertybių sistemą. Svarbu suvokti, kad vertybių sistema reikalinga ne tik teoriškai, bet ji turi funkcionuoti ir praktiškai, tokia sistema turi būti diegiama kiekvienoje savivaldybės administracijoje, idant darbuotojai ir klientai žinotų, kas yra svarbu, kuo remiantis galima priimti vieną ar kitą sprendimą, kaip išlikti teisiam prieš valstybę ir save.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vertybės nors ir apibūdinamos skirtingai, tačiau esmė jų lieka panaši, nėra nė menkiausios abejonės, kad jos yra vienos iš esminių, sėkmingą žmogaus gyvenimą visuomenėje sąlygojančių aspektų. Pagal mokslinių autorių analizę vertybę galima bendriausias bruožais apibrėžti kaip daugialypę ir sudėtingą sąvoką, suprantamą labai abstrakčiai ir traktuojamą kaip specifiskas mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikas, atspindinčias tikėjimą ar jausmą, apimančią idėjas ir įsitikinimus ir vis tai kas vertinga.
2. Mokslininkai analizavę vertybes teigia, kad vertybių klasifikacijos kontekste išryškėja esminė klasifikacijos sąlyga - vertybių svarba, jų pasiskirstymas tam tikrose srityse, tokiose kaip gyvenime, organizacijoje ir kt. O apie vertybes organizacijose dažnai kalbama kaip apie vieną pagrindinių komponentų, formuojančių bendrą organizacijos kultūrą.
3. Literatūros analizė parodė, kad vis labiau mažėja visuomenės pasitikėjimas valdžios institucijomis. Todėl vertybių sistemos kūrimas tokiose institucijose ir jos laikymasis bei viešas deklaravimas yra viena iš sąlygų valstybės institucijoms tapti patikimesnėmis ir patrauklesnėmis. Tam, kad vertybių sistema atitiktų šiandienos sąlygas, būtina formuoti ją atsižvelgiant į valstybės teikiamus veiklos principus ir normas, darbuotojams priimtinas ir klientams svarbias bei deklaruoti sukurtą vertybių sistemą ir vadovautis ja.
4. Savivaldybių vertybių sistemos formavimo tyrimas parodė, kad vertybės savivaldybės administracijoje dažniausiai įvardinamos kaip orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės ir jos kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų bei padeda tinkamai bendrauti su klientais. Tačiau nepaisant to, aiškios ir deklaruojamos vertybių sistemos savivaldybės administracijoje nėra sukurtos. Tiek darbuotojai, tiek ir ekspertai mano, kad savivaldybės administracijoje vertybių sistema turėtų būti kuriama: remiantis įstatymuose, norminiuose aktuose išdėstytais savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos principais (vertybėmis); atsižvelgiant į pačių savivaldybės administracijos darbuotojų vertybines nuostatas; atsižvelgiant į klientų nuomonę, dėl savivaldybės administracijos darbuotojams, jų darbui reikalingas vertybines nuostatas. Sukurta vertybių sistema organizacijoje turi būti aiškiai deklaruojama ir gerai žinoma administracijos darbuotojams ir laisvai prieinama susipažinti su ja klientams.
5. Vertybių sistema, kuri apimtų svarbiausius tiek valstybei, tiek tarnautojams, tiek ir klientams veiklos principus (vertybes) ir būtų pateikta, deklaruojama ir kontroliuojama, gali užtikrinti ne

tik efektyvų savivaldybės administracijos darbą, klientų pasitenkinimą, bet ir gerą valdžios institucijos vardą visuomenės akyse.

PASIŪLYMAI

Savivaldybės administracijai rekomenduojama kurti vertybių sistemą, kuria savo veikloje galėtų vadovautis tarnautojai, užtikrindami gerą institucijos vardą ir gerus tarpusavio santykius bei santykius su klientais. Tokia vertybių sistema, turi būti formuojama:

- Analizuojant darbuotojams svarbias vertybes (anketinių apklausų pagalba);
- Analizuojant savivaldybės administracijos klientų požiūrį į dirbantiems tarnautojams reikalingas vertybes, kurios padėtų gerai atlikti savo darbą (interview metodo pagalba);
- Deklaruojant ir pateikiant vertybių sistemą viešai (pateikiant vertybių sistemos sudedamąsias dalis savivaldybės administracijos darbuotojams, publikuojant vertybių sistemą savivaldybės administracijos internetinėje svetainėje, vietinėje spaudoje);
- Kontroliuojant vertybių sistemos įgyvendinimą savivaldybės administracijoje (tikrinant kaip įgyvendinama vertybių sistema savivaldybės administracijoje, apklausiant vadovą, tarnautojus bei klientus anonininės apklausos metodo pagalba, analizuojant savivaldybių administracijos vertybių sistemos pateikimo būdus ir metodus, jos sklaidos būdus ir kt.);
- Pagal poreikį, atnaujinat vertybių sistemą (analizuojant ir vertinant vertybių svarbą kas met ar dažniau ir stebint ar keičiasi svarbiausios vertybės, gal keičiasi jų svarba ar atsiranda svarbesnių vertybių, kurias būtina įtraukti į sistemą.

LITERATŪRA

1. **Aleknienė A.** Lietuvos viešojo valdymo institucijų vertybinis potencialas. - Vilnius: Vilniaus universitetas, 2005, Nr. 3 (32).-ISSN:1392-3137.- URL: http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-3137.N_3_32.PG_21-30
2. **Allport G.W., Wernon P.E., Lindzey G.A.A.** Study of values. Boston, 1960.
3. **Aramavičiūtė V.** Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. Acta Paedagogica Vilnensia, 2005, Nr. 14. -ISSN 1392-5016.
4. **Berson Y. et al.** Organizational culture as a mediator of Ceo values And Organizational Performance // Academy of Management Proceedings. – New York (JAV), 2005.
5. **Bitinas B.** Ugdymo filosofija: vadovėlis. -Vilnius: Enciklopedija, 2000, p. 247. -ISBN 9986-433-25-8.
6. **Bowman J.** Towards a Professional Ethos: From Regulatory to Reflective Codes. International Review of Administrative Sciences, 2000, Vol. 66, No 4, - p. 673-687.
7. **Broom L., Bonjean Ch. M., Broom D.H.** Sociologija. Esminiai tekstai ir pavyzdžiai. Litera Universitatis Vytauti Mabni, 1992.
8. **Cole G. M.** Management: theory and practice (5- th ed.). London: Letts Educational, 1996, p. 462. - ISBN 1858051665.
9. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
10. **Danah Z.** Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti. Vilnius: Tyto alba, 2006, p. 232.
11. **Darom D.** Humanistic Values Education. Personal, Social and Political demension. Education, Culture, Values, vol. 6., ed. By M. Leicester, C. Modgil and G. Modgil. London and New York, 2000.
12. **Davis K., Newstrom J.W.** Human Behavior at Work: Organizacional Behavior. New York: McGrawHill, 1989. v. 2.
13. **Denhardt K.** Unearthing the moral foundations of public administration: honour, benevolence, and justice. Ethical frontiers in public management: seeking new strategies for resolving ethical dilemmas (ed. J. Bowman). - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991, p. 91–113.
14. **Doc. Dr. Nefas S.** Iššūkis Lietuvai – autoritetingas įpareigojančių vertybių išdėstymas visuomenei. Mykolo Romerio universitetas. Tarptautinė konferencija. Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams 2011 m. gegužės 12-13 d. Vilnius
15. **Enz C. A., Schwenk Ch. R.** The Performance Edge: Strategic and Value Dissensus. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4/1, 1991.

<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3> [žiūrėta 2013-02-05]

16. **Ferguson J., Milliman J.** Creating effective core organizational values: a spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 2008, Vol 31: 439–459, ISSN 0190-0692.
17. **Franklis V. E.** Žmogus ieško prasmės // *Katalikų pasaulis*, 1997, Nr. 5, p. 30-32.
18. **Frederickson H. G.** *The spirit of public administration.* - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
19. **Furst M.** *Psichologija.* Vilnius: Lumen, 1998.
20. **Giddens A.** *Sociology.* Combridge, 1983.
21. **Goman C.K.** „Taking Organizational Values Into The Real World“, *American Management Association*, 2007, www.amanet.org [žiūrėta 2013 01 15].
22. **Gusienov A., Apresjan R.** *Etika.* Maskva, 2004.
23. **Halder A.** *Filosofijos žodynas.* Vilnius: Alma Littera, 2002, p. 63.
24. **Hartmann N.** *Filosofijos įvadas.* Vilnius: Pradai, 2001.
25. **Hyde P., Williamson B.** „Choosing and implementing organisational values“, *Focus on Change Management*, 2000, Issue 68, p. 10-14.
26. **Huczynski A., Buchanan D.** *Organizational Behavior.* – Prentice Hall, 1991.
27. **Jėčiuvienė M.** Darbo santykių kokybės valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - 2006, Nr. 38. Kaunas: VDU.
28. **Jovaiša L.** *Edukologijos įvadas.* Vilnius, 2002.
29. **Jucevičienė P.** *Organizacijos elgsena.* Kaunas: Technologija, 1996.
30. **Kardelis K.** *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai II leidimas.* Šiauliai: ŠU, 2002.
31. **Kardelis K.** *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Šiauliai: Lucilijus, 2005.
32. **Katcher B.L.** „Does Your Organization Live Up To Its Values?“, *American Management Association.* 2006.
33. **Kuzmickas B.** *Dorovinės vertybės ir asmenybė. Etikos etiudai (6 knyga).* Vilnius: Mintis, 1982. p. 59–85.
34. **Kuzmickas B.** *Laimė, asmenybė, vertybės.* Vilnius, Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001.
35. **Kvieskienė G.** *Socializacija ir vaiko gerovė.* Vilnius: VPU, 2003.
36. **Leonavičius J.** *Sociologijos žodynas.* Vilnius: Academia, 1993.
37. **Liubiniene V.** *Vertybių kaita Baltijos šalyse Europinės integracijos kaitoje.* Kaunas: Technologija, 2002.
38. **Maslow A.** *Motivation and Personality.* 1970.

39. **Mclaughlin T. H.** Šiuolaikinė ugdymo filosofija: demokratiškumas, vertybės, įvairovė. Kaunas: Technologija, 1997.
40. **Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radvickienė L.** Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, p. 315-322. -14 ISSN 1822-6515.
41. **Palidauskaitė J.** Changes in public service values: the case of Lithuania // *Social = Socialiniai mokslai / Kaunas University of Technology*. 2006, Nr. 2(52), p. 92-106.- ISSN 1392-0758.
42. **Palidauskaitė J.** Vertybinis valstybės tarnautojo profilis šiuolaikinės Lietuvos politinės kultūros kontekste. *Politologija*, 2008, Nr. 2, p. 23-52.
43. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija, 2001.
44. **Patapas A., Labenskytė G.** Organizacijos kultūros ir vertybių tyrimas N apskrityje Valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas. MRU T. 10, Nr. 4 / 2011, Vol. 10, No 4, p. 589–603*
45. **Peterson C. A.** *Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 2006.
46. **Pruskus V.** Verslo etika. Vilnius, 2002.
47. **Pruskus V.** Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas. Vilnius, VPU leidykla, 2005.
48. **Puzinavičius B.** Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika. Anketų, klausimynų ir testų rinkinys. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius, 2005.
49. **Robbins S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
50. **Robbins S.P.** *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall, 1997.
51. **Robinnis` S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
52. **Rokeach M.** The Role Of Values In Public Opinion Research// *Public Opinion Quarterly*, 2001.
53. **Rudzkiene V.** Mokslinių tyrimų metodai. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 2012.
http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CDgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.minfolit.lt%2Ffiles%2FPranesimai%2FMoksliniu%2520tyrimu%2520metodai.ppt&ei=X8yWUKuBBKn54QTN6IDQCA&usg=AFQjCNEb9kRGozROogUdR8fUHI6a4DhnYw&sig2=_lf0VpIO8IWvGgFvKKxa9w [žiūrėta 2013 01 17].
54. **Sarapinas V.** Lietuvos regionų valdymo modelis: koks jis yra šiandien ir koks turėtų būti ateityje. Tarptautinės konferencijos Medžiaga, LRS, 2007.
55. **Schwartz S.H.** Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, *Advances in Experimental social Psychology*. 1992, Nr.25, p. 1-65.

56. **Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 1998.
57. **Sherman T.** Public Sector Ethics – Prospects and Challenges, Preston N and Sampford, C (sud.) Public Sector Ethics – Finding and Implementing Values , Sidney: Federation Press, 1998, p. 13-25.
58. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros formavimas. - Monografija. Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.
59. **Šimanskienė L.** Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU. 2001, Nr. 18.
60. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius, 2003.
61. **Trimakas K. L.** Asmenybės raida gyvenime. Kaunas, 2002.
62. **Valickas G.** Psichologinės asocialaus elgesio ištakos. Vilnius, 1997.
63. **Vasiliauskas R.** Mokymo turinio įtaka kuriant mokinio vertybių sistemą. Pedagogika. 2005, Nr. 77, p. 20 – 23.
64. **Vasiliauskas R.** Vertybių pedagogika: išvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2005.
65. **Vasiliauskas R.** Vertybių ugdymo teoriniai ir praktiniai aspektai. Acta pedagogica viliensis. 2005, Nr. (14), p. 8 – 17.
66. **Victorio R.M.** „What Are Organizational Core Values?“, Expert Business Source, 2008.
67. **Vveinhardt J.** Organizacijos žmogiškųjų išteklių ir vadovo vystymosi sąveika, Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2007, Nr. 2 (11), p. 255–260.
68. **Vveinhardt J., Nikaitė I.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai. 2008, Nr. 1 (17), p. 176–186.
69. **Žemaitis V.** Vertybių komunikavimas organizacijoje. 2010.
70. Lietuvos Respublikos Administravimo įstatymas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Vilnius. Įstatymas skelbtas: Žin., 1999, Nr. 60-1945 Aktuali redakcija 2011-01-10
71. Lietuvos Respublikos Tarnautojų elgesio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo projektas. Valstybės žinios, 2002-06-28, Nr. 65-2656, aktuali redakcija, 2011.
72. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 2004, Nr. 55-1049, aktuali redakcija, 2012.

Galinaitytė G. Vertybių formavimas savivaldybių administracijose. Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 74p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos ir įvertintos Marijampolės savivaldybės administracijos vertybių sistemos formavimo galimybės. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojama vertybių samprata, jų savybės, klasifikacija teoriniu aspektu. Antroje dalyje analizuojama vertybių formavimo savivaldybės administracijoje teorinės galimybės ir sukurtas vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorinis modelis. Trečiojoje dalyje praktiškai patikrinamas vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Išvados apima visas darbo sudedamąsias dalis ir apibendrina išdėstytą informaciją bei atsako į darbo pradžioje išsikeltus uždavinius.

Pagrindinės sąvokos: savivaldybės administracija, vertybės.

Galinaitytė G. Formation of values in administrations of municipalities. / Master's Work in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 74p.

ABSTRACT

Possibilities of formation of the system of values in municipalities' administrations are analyzed and evaluated in Master's work. This work consists of three parts. The conception of values, their features, classification in theoretical aspect are analysed in the first part of the work. The second part contains analysis of theoretical possibilities and establishing the theoretical model of the formation of values. This model is practically tested in the third part of the work. Conclusions and recommendations are given in the end of the work. Conclusions cover all components of the work, generalize information set out in the work and gives answers to the objectives raised at the start.

Main definitions: Administration of municipality, values.

Galinaitytė G. Vertybių formavimas savivaldybių administracijose. Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 74p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėms valstybės institucijoms, siekiančioms veiklos efektyvumo bei norinčioms tinkamai atlikti joms pavestas užduotis būtina tinkamai suformuota vertybių sistema, kuri ne tik padeda organizacijos nariams priimti teisingus, tinkamus ir pagrįstus sprendimus, bet ir parodo kokias būdais bei koku elgesiu organizacija gali efektyviausiai pasiekti savo užsibrėžtų tikslų.

Darbo aktualumas. Tik tinkamai suformuota ir aiškiai deklaruojama vertybių sistema, kurią priima ir, kurios laikosi visa organizacija, padeda ne tik užtikrinti kokybišką tarpusavio bendravimą, bet ir lemia gerus santykius su klientais.

Darbo problema. Savivaldybių administracijose skiriamas menkas dėmesys vertybių sistemos formavimui ir jos deklaravimui, o tai neigiamai atsiliepia administracijos darbuotojų ir vartotojų santykiams.

Darbo tikslas – išanalizavus vertybių sampratą, savybes, klasifikaciją bei vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorines nuostatas sudaryti vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelį ir patikrinti jo praktinę pritaikymo galimybę.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti vertybių sampratą, jų savybes bei klasifikaciją, pateikti vertybių formavimo įstaigose būtinumo aspektus;
2. Išanalizavus savivaldybių veiklos principus, tarnautojų veiklos etikos principus bei vartotojų lūkesčius, pateikti vertybių sistemos formavimo ypatumus savivaldybių administracijose;
3. Sudaryti ir pateikti teorinį vertybių formavimo savivaldybių administracijose modelį;
4. Ištirti teorinį vertybių sistemos formavimo modelį Marijampolės savivaldybėje.

Darbo objektas – savivaldybių administracijos.

Darbo dalykas – vertybių sistemos formavimas.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir teisės aktų analize (siekiama atskleisti darbo problemos iširtumą, išnagrinėti vertybių sampratą, klasifikaciją, pateikti valstybinių institucijų bei tarnautojų veiklos principus, bei vertybių reikšmę valstybinėse institucijose); modeliavimo metodas (sukurtas vertybių formavimo savivaldybių administracijose teorinis modelis); anketavimo ir ekspertinės apklausos metodai (jų pagalba surinkta informacija apie vertybes, reikšmingas savivaldybės administracijos veikloje bei vertybių sistemos formavimo galimybės joje).

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės darbo dalys, išvados, literatūros sąrašas ir darbo priedai.

Galinaitytė G. Formation of values in administrations of municipalities. / Master's Work in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 74p.

SUMMARY

Modern state institutions that are seeking for effectiveness and willing to carry out their tasks in a proper way must have well-formed system of values, which not only helps members of the organization to take fair, adequate and reasonable decisions, but also shows in what methods and with what behaviour the organization can most effectively achieve its goals.

Relevance of work. Only the properly formed and clearly stated system of values, which is adopted and complied by whole organization, not only helps to assure the quality inter-communication, but also determines good relationship with clients.

Problem of the work. Administrations of municipalities pay week attention to the formation and declaration of the system of values, and this approach has a negative impact on the relationship between employees and consumers.

Aim of the work. After analyzing the theoretical provisions of the concept of values, their features and classification, to establish the model of the formation of values in municipalities' administrations and to test its practical application.

Objectives of the work:

1. To find out the conception of values, their features and classification, to give the aspects of the necessity of forming the values in institutions.
2. After analyzing municipalities' operating principles, principles ethics of officials and expectations of consumers, to give the peculiarities of formation of the system of values in municipalities' administrations.
3. To create and present the theoretical model of the formation of values in municipalities' administrations.
4. To distinguish the theoretical model of the formation of values in Marijampole's municipality

Object of the work – municipalities' administrations.

The subject of the work – formation of the system of values.

Methods of the work: analysis of literature and legislative (aiming to reveal the exploration of the problem, investigate the conception of values, classification, give the principles of the work of public institutions and officials and the meaning of values in public institutions); method of modelling (the theoretical model of the formation of values in municipalities' administrations established); questionnaire and expert interview techniques (helped to gather information about values, significant in the work of municipality's administration and possibilities of establishing the formation of values' system in it).

Structure of work: the work consists of introduction, three main parts, conclusions, list of literature and annexes.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJUI

Labą dieną, esu Mykolo Romerio universiteto II kurso magistro studijų studentė – Greta Galinaitė. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **vertybių sistemą savivaldybės administracijoje** ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Visa informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojama tik moksliniais tikslais.

Pasirinktus atsakymus pažymėkite. Prašau nuoširdžiai ir tiksliai atsakyti į visus pateiktus klausimus. **Dėkoju už bendradarbiavimą!**

1. Jūsų nuomone vertybės yra (pažymėkite vieną ar kelis geriausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)?

1. Specifiškos mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos
2. Tikėjimas arba jausmas
3. Kriterijai
4. Idėjos ir įsitikinimai
5. Orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės
6. Vaizdiniai ir sudėtingos nuostatos
7. Ilgalaikė įžvalga

2. Kokį vaidmenį, Jūsų manymu, vertybės turėtų atlikti organizacijoje (pažymėkite vieną ar kelis geriausiai Jūsų nuomone atitinkančius atsakymus)?

1. Tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti
2. Kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų
3. Skiria organizaciją nuo jos konkurentų
4. Pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus
5. Padeda tinkamai bendrauti su klientais

3. Ar Jums žinoma, kokiomis vertybėmis, savo veikloje, Jūs, kaip savivaldybės administracijos darbuotojas, turite vadovautis?

- Taip žinoma
 Ne, nežinoma
 Negaliu pasakyti

4. Kaip Jūs manote, kuo vadovaujantis turėtų būti kuriama vertybių sistema savivaldybės administracijoje?

1. Remiantis įstatymuose, norminiuose aktuose išdėstytais savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos principais (vertybėmis)
2. Atsižvelgiant į pačių savivaldybės administracijos darbuotojų vertybines nuostatas
3. Atsižvelgiant į klientų nuomonę, dėl savivaldybės administracijos darbuotojams, jų darbui reikalingas vertybines nuostatas
4. Remiantis visais paminėtais kriterijais

5. Kaip Jūsų manymu turėtų būti kuriama vertybių sistema Jūsų organizacijoje (pažymėkite vieną ar kelis geriausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

1. Vadovai formuoja organizacijos vertybes
2. Organizacijos ir darbuotojų vertybės suderinamos ir remiantis jomis formuojama vertybių sistema
3. Vertybių sistema perteikiama darbuotojo socializacijos procese
4. Vertybinė sistema formuojama bendradarbiaujant darbuotojams ir vadovams
5. Per tam tikras ceremonijas, pasikartojančią veiklą tam tikromis progomis
6. Per istorijas, praėjusių įvykių pasakojimus, iliustruojančius kultūrinės normas ir vertybes
7. Per žmonių, suformavusių organizacijos vertybes, elgseną

8. Remiantis klientų vertybiniais lūkesčiais

6. Ar Jūsų savivaldybės administracijoje yra sukurta vertybių sistema ?

Taip

Ne

Negaliu pasakyti

7. Savivaldybės administracijoje sukurta vertybių sistema turi būti? (Pažymėkite visus, Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

1. Aiškiai deklaruojama

2. Gerai žinoma administracijos darbuotojams

3. Priimtina administracijos darbuotojams

4. Laisvai prieinama susipažinti su ja klientams

8. Kiek pateiktos vertybės yra svarbios Jums, kaip savivaldybės administracijos darbuotojui, Jūsų kasdieninėje veikloje? (Prašau lentelėje, prie kiekvienos vertybės, pasirinkti ir apibraukti skaičių nuo 1 iki 5, kur skaičiai reiškia vertybės svarbą:

1 - visai nesvarbi 2 – nesvarbi 3 – nei svarbi nei nesvarbi 4 – svarbi 5 - labai svarbi)

Vertybės	Svarbumas
Atsakingumas	1 2 3 4 5
Atvirumas	1 2 3 4 5
Efektyvumas	1 2 3 4 5
Iniciatyvos rodymas	1 2 3 4 5
Lankstumas	1 2 3 4 5
Nesavanaudiškumas	1 2 3 4 5
Nešališkumas	1 2 3 4 5
Objektyvumas	1 2 3 4 5
Operatyvumas	1 2 3 4 5
Padorumas	1 2 3 4 5
Pagarba žmogui	1 2 3 4 5
Pagarba valstybei	1 2 3 4 5
Paklusnumas	1 2 3 4 5
Pasitikėjimas	1 2 3 4 5
Patikimumas	1 2 3 4 5
Pavyzdinis elgesys	1 2 3 4 5
Pripažinimas	1 2 3 4 5
Profesionalumas	1 2 3 4 5
Sąžiningumas	1 2 3 4 5
Skaidrumas	1 2 3 4 5
Stropumas	1 2 3 4 5
Taupumas	1 2 3 4 5
Teisingumas	1 2 3 4 5
Tolerancija	1 2 3 4 5
Viešumas	1 2 3 4 5

9. Kiek pateikti principai yra svarbūs Jums, kaip savivaldybės administracijos darbuotojui, Jūsų kasdieninėje veikloje? (Prašau lentelėje, prie kiekvieno principo, pasirinkti ir apibraukti skaičių nuo 1 iki 5, kur skaičiai reiškia principo svarbą:

1 - visai nesvarbus 2 – nesvarbus 3 – nei svarbus nei nesvarbus 4 – svarbus 5 - labai svarbus)

Principai	Svarbumas
Įstatymo viršenybė	1 2 3 4 5
Objektyvumas (veiksmų našališkumas)	1 2 3 4 5
Proporcingumas (sprendimai turi atitikti tikslus)	1 2 3 4 5
Nepiktnaudžiavimas valdžia	1 2 3 4 5
Tarnybinė pagalba (pagalba vieni kitiems)	1 2 3 4 5
Efektyvumas (ekonomiškas išteklių naudojimas)	1 2 3 4 5
Subsidiarumas (sprendimai priimami ir įgyvendinami tuo sistemos lygiu, kuriuo jie efektyviausi)	1 2 3 4 5
Vieno langelio	1 2 3 4 5
Patikimumas	1 2 3 4 5
Skaidrumas	1 2 3 4 5

AČIŪ UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR BENDRADARBIAVIMĄ

*Mykolo Romerio universitetas
Politikos ir vadybos fakultetas
Viešojo administravimo katedra
Greta Galinaitytė
+370 671 91337*

STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS EKSPERTUI

2 PRIEDAS

ANKETA SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJUI

Laba diena, esu Mykolo Romerio universiteto II kurso magistro studijų studentė – Greta Galinaitytė. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **vertybių sistemą savivaldybės administracijoje** ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Visa informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojama tik moksliniais tikslais.

Pasirinktus atsakymus pažymėkite. Prašau nuoširdžiai ir tiksliai atsakyti į visus pateiktus klausimus. **Dėkoju už bendradarbiavimą!**

1. Jūsų nuomone vertybės yra (pažymėkite vieną ar kelis geriausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)?

1. Specifiškos mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos
2. Tikėjimas arba jausmas
3. Kriterijai
4. Idėjos ir įsitikinimai
5. Orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios elgesio taisyklės
6. Vaizdiniai ir sudėtingos nuostatos
7. Ilgalaikė įžvalga

2. Kokį vaidmenį, Jūsų manymu, vertybės turėtų atlikti organizacijoje (pažymėkite vieną ar kelis geriausiai Jūsų nuomone atitinkančius atsakymus)?

1. Tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti
2. Kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų
3. Skiria organizaciją nuo jos konkurentų
4. Pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus
5. Padeda tinkamai bendrauti su klientais

3. Ar Jums žinoma, kokiomis vertybėmis, savo veikloje, savivaldybės administracijos darbuotojas, turi vadovautis, aptarnaudamas Jus?

- Taip žinoma
 Ne, nežinoma
 Negaliu pasakyti

4. Kaip Jūs manote, kuo vadovaujantis turėtų būti kuriama vertybių sistema savivaldybės administracijoje?

1. Remiantis įstatymuose, norminiuose aktuose išdėstytais savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos principais (vertybėmis)
2. Atsižvelgiant į pačių savivaldybės administracijos darbuotojų vertybines nuostatas
3. Atsižvelgiant į klientų nuomonę, dėl savivaldybės administracijos darbuotojams, jų darbui reikalingas vertybines nuostatas
4. Remiantis visais paminėtais kriterijais

5. Kaip Jūsų manymu turėtų būti kuriama vertybių sistema savivaldybės administracijoje? (pažymėkite vieną ar kelis geriausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

1. Vadovai formuoja organizacijos vertybes
2. Organizacijos ir darbuotojų vertybės suderinamos ir remiantis jomis formuojama vertybių sistema
3. Vertybių sistema perteikiama darbuotojo socializacijos procese
4. Vertybinė sistema formuojama bendradarbiaujant darbuotojams ir vadovams
5. Per tam tikras ceremonijas, pasikartojančią veiklą tam tikromis progomis
6. Per istorijas, praėjusių įvykių pasakojimus, iliustruojančius kultūrinės normas ir vertybes
7. Per žmonių, suformavusių organizacijos vertybes, elgseną

8. Remiantis klientų vertybiniais lūkesčiais

6. Ar savivaldybės administracijoje yra sukurta vertybių sistema s?

Taip

Ne

Negaliu pasakyti

7. Savivaldybės administracijoje sukurta vertybių sistema turi būti? (Pažymėkite visus, Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

1. Aiškiai deklaruojama

2. Gerai žinoma administracijos darbuotojams

3. Priimtina administracijos darbuotojams

4. Laisvai prieinama susipažinti su ja klientams

8. Kaip manote, kiek pateiktos vertybės turi būti svarbios savivaldybės administracijos darbuotojui, Jų kasdieninėje veikloje, aptarnaujant Jus kaip klientą? (Prašu lentelėje, prie kiekvienos vertybės, pasirinkti ir apibraukti skaičių nuo 1 iki 5, kur skaičiai reiškia vertybės svarbą:

1 - visai nesvarbi 2 – nesvarbi 3 – nei svarbi nei nesvarbi 4 – svarbi 5 - labai svarbi)

Vertybės	Svarbumas
Atsakingumas	1 2 3 4 5
Atvirumas	1 2 3 4 5
Efektyvumas	1 2 3 4 5
Iniciatyvos rodymas	1 2 3 4 5
Lankstumas	1 2 3 4 5
Nesavanaudiškumas	1 2 3 4 5
Nešališkumas	1 2 3 4 5
Objektyvumas	1 2 3 4 5
Operatyvumas	1 2 3 4 5
Padorumas	1 2 3 4 5
Pagarba žmogui	1 2 3 4 5
Pagarba valstybei	1 2 3 4 5
Paklusnumas	1 2 3 4 5
Pasitikėjimas	1 2 3 4 5
Patikimumas	1 2 3 4 5
Pavyzdinis elgesys	1 2 3 4 5
Pripažinimas	1 2 3 4 5
Profesionalumas	1 2 3 4 5
Sąžiningumas	1 2 3 4 5
Skaidrumas	1 2 3 4 5
Stropumas	1 2 3 4 5
Taupumas	1 2 3 4 5
Teisingumas	1 2 3 4 5
Tolerancija	1 2 3 4 5
Viešumas	1 2 3 4 5

9. Kiek pateikti principai turi būti svarbūs savivaldybės administracijos darbuotojui, Jų kasdieninėje veikloje, aptarnaujant Jus kaip klientą? (Prašau lentelėje, prie kiekvieno principo, pasirinkti ir apibraukti skaičių nuo 1 iki 5, kur skaičiai reiškia principo svarbą:

1 - visai nesvarbus 2 – nesvarbus 3 – nei svarbus nei nesvarbus 4 – svarbus 5 - labai svarbus)

Principai	Svarbumas
Įstatymo viršenybė	1 2 3 4 5
Objektyvumas (veiksmų našališkumas)	1 2 3 4 5
Proporcingumas (sprendimai turi atitikti tikslus)	1 2 3 4 5
Nepiktnaudžiavimas valdžia	1 2 3 4 5
Tarnybinė pagalba (pagalba vieni kitiems)	1 2 3 4 5
Efektyvumas (ekonomiškas išteklių naudojimas)	1 2 3 4 5
Subsidiarumas (sprendimai priimami ir įgyvendinami tuo sistemos lygiu, kuriuo jie efektyviausi)	1 2 3 4 5
Vieno langelio	1 2 3 4 5
Patikimumas	1 2 3 4 5
Skaidrumas	1 2 3 4 5

AČIŪ UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR BENDRADARBIAVIMĄ

*Mykolo Romerio universitetas
Politikos ir vadybos fakultetas
Viešojo administravimo katedra
Greta Galinaitytė
+370 671 91337*