

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

GITANA LABENSKYTĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERTYBIŲ
TYRIMAS ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE
MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. A. Patapas**

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERTYBIŲ
TYRIMAS ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE
MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovas
_____ **doc. dr. A. Patapas**

Recenzentas

Atliko
Vakmn8-02 gr.stud.
_____ **G. Labenskytė**

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERTYBIŲ KAITOS VERTINIMAS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE.....	12
1.1. Organizacinės kultūros ir vertybių kaitos sąsaja su viešojo administravimo modelių raida.....	12
1.1.1. Biurokratinio ir poburokratinių modelių analizė.....	12
1.2. Organizacinė kultūra kaip valdymo metodas organizacijoms tobulėti ir vystytis	19
1.3. Organizacinės kultūros vertybinis lygmuo bei klasifikavimo aspektai.....	25
1.4. Vertybių sistemos transformacijos probleminiai aspektai viešajame sektoriuje.....	28
1.4.1. Biurokratinių ir poburokratinių vertybių kaitos analizė.....	28
1.5. Organizacinės kultūros tipologijos kaip organizacinės kultūros įvertinimo priemonė	33
2. ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERTYBIŲ EMPIRINIS TYRIMAS	36
2.1. ŠAVMI pagrindiniai veiklos akcentai	36
2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas	37
2.3. Tyrimo organizavimas ir imties tūrio nustatymas.....	41
3. TYRIMO ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	43
3.1. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatų aptarimas.....	43
3.2. ŠAVMI vertybinių orientacijų duomenų aprašymas.....	49
IŠVADOS	60
SIŪLYMAI	62
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	66
SANTRAUKA	67
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	69
PRIEDAI	71

LENTELĖS

1 lentelė. Viešojo administravimo modelių palyginimas	18
2 lentelė. Organizacinės kultūros sampratos	22
3 lentelė. Organizacinės kultūros elementai	24
4 lentelė. Biurokratinės ir pobiurokratinės organizacinės kultūros vertybės	30
5 lentelė. Vertybių klasifikacija	31
6 lentelė. Detalus tyrimo planas	40
7 lentelė. Tyrimo imtį apibūdinantys rodikliai	42
8 lentelė. ŠAVMI organizacinės kultūros dimensijų vertinimas.....	44
9 lentelė. Būdingiausios ŠAVMI esamos ir siektinos vertybės	49
10 lentelė. Būdingiausios esamos ŠAVMI vertybės	50
11 lentelė. Būdingiausios siektinos ŠAVMI vertybės.....	55

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacinės kultūros lygmenys.....	Error! Bookmark not defined.
2 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros vertinimas.....	43
3 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinių ir siektinų svarbiausių organizacijos bruožų vertinimas	45
4 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinio ir siektino valdymo vertinimas.....	46
5pav. ŠAVMI organizacijos dabartinio ir siektino vadovavimo darbuotojams vertinimas	46
6 pav. ŠAVMI organizaciją dabartinių ir siektinų vienijančių elementų vertinimas	47
7 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinių ir siektinų strateginių tikslų vertinimas.....	48
8 Pav. ŠAVMI organizacijos dabartinių ir siektinų sėkmės kriterijų vertinimas.....	48

PRIEDAI

1 priedas. Svarbiausi organizacijos bruožai	72
2 priedas. Organizacijos valdymas	72
3 priedas. Vadovavimas darbuotojams.....	72
4 priedas. Organizaciją vienijantys elementai.....	71
5 priedas. Strateginiai tikslai	71
6 priedas. Organizacijos sėkmės kriterijai.....	71
7 priedas. Esama ir pageidautina organizacinė kultūra	72
8 priedas. Esamos ir pageidautinos vertybės.....	72
9 priedas. Darbo stažo ir organizacijos vertybių ryšys (esamos vertybės).....	73
10 priedas. Darbo stažo ir organizacijos vertybių ryšys (siektinos vertybės)	73
11 priedas. Išsilavinimo ir organizacijos vertybių ryšys (esamos vertybės)	73
12 priedas. Išsilavinimo ir organizacijos vertybių ryšys (pageidautinos vertybės).....	74
13 priedas. Respondentų amžiaus ir organizacijos vertybių ryšys (esamos vertybės).....	74
14 priedas. Respondentų amžiaus ir organizacijos vertybių ryšys (pageidautinos vertybės)	75
15 priedas. Respondentų amžiaus histograma.....	75
16 priedas. Respondentų išsilavinimo histograma	76
17 priedas. Respondentų darbo stažo histograma	76
18 priedas. Anketa ŠAVMI respondentams	77

IVADAS

Viešojo administravimo modelių kaita turi įtakos viešojo sektoriaus vertybinių orientacijų raidai. Viešojo administravimo modelių kaitos esmė yra modernizuoti viešąjį valdymą, siekiant viešojo sektoriaus geresnės ir efektyvesnės veiklos naujomis, humaniškomis, demokratiškomis valdymo formomis. Viešojo administravimo organizacijos gali pasiekti gerų veiklos rezultatų taikant šiuolaikinį veiksmingą valdymo metodą – organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra yra labai galingas ir veiksmingas būdas ne tik organizacijos efektyvumui pasiekti, bet ir padeda išlikti bei prisitaikyti esant dideliems pokyčiams. Vykstant viešojo valdymo reformoms, keičiant tradicinį (hierarchinį) viešojo administravimo modelį naujuoju viešojo valdymo modeliu, turi vykti ir vertybinių orientacijų kaita.

Problema. Viešojo sektoriaus dominuojančios biurokratinės vertybinės orientacijos neretai tampa kliūtimi įtvirtinti pažangesnę organizacinę kultūrą bei stabdo viešojo sektoriaus modernizavimą, negali užtikrinti efektyvaus bendradarbiavimo ir sėkmingos konkurencijos Europos Sąjungos institucijų erdvėje.

Užsienio šalyse organizacinė kultūra yra daugelio mokslininkų tyrimo objektas. Pirmieji organizacine kultūra susidomėjo T. Petersas ir R. Watermanas, 1982; E. H. Scheinas, 1996; P. Frostas ir J. Martinas, 1996; K. S. Cameronas ir R. E. Quinnas, 1998; R. Harrisonas, 1992; G. Hofstede, 1990 ir kt. Lietuvoje – P. Jucevičienė, 1996; N. Paulauskaitė ir P. Vanagas, 1998; R. Grigas, 1998; B. Melnikas, 1995; G. Jucevičius, 2001; L. Šimanskienė, 2002, 2008, 2010; A. I. Mockaitis, 2002; J. Palidauskaitė, 2002; A. Aleknienė, 2003, 2005; P. Zakarevičius, 2004; J. Vveinhardt, I. Nikaitė, 2008; T. Tarasevičius, 2010; Z. Monkevičienė, L. Liugailaitė-Radzvickienė, 2009; Č. Purlys, 2009 ir kt.

Tyrimo objektu pasirinkta Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos organizacinė kultūra bei vertybinės orientacijos.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai atskleisti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą bei esamas ir siektinas vertybes Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Teoriškai pagrįsti viešojo administravimo modelių kaitą, organizacinės kultūros sampratą bei viešojo sektoriaus vertybių kaitą.
2. Diagnozuoti Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos esamą ir pageidautiną kultūrą.
3. Įvertinti organizacijos esamas ir nustatyti siektinas vertybes, kurios, respondentų nuomone, turėtų egzistuoti modernioje viešojo sektoriaus organizacijoje.
4. Nustatyti atotrūkį tarp esamų ir siektinų Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vertybių.

Šiame baigiamajame darbe naudoti **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.
2. Pirminių ir antrinių duomenų sisteminimas ir apibendrinimas.
3. Anketinė apklausa.
4. Gautiems kiekybiniais tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai pasitelkiama SPSS (*Statistical Package for the social Sciences*) programinė įranga bei WORD programa. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

Teorinį tyrimo reikšmingumą sudaro organizacinės kultūros ir vertybių transformacijos viešajame sektoriuje teorinis pagrindimas.

Praktinį tyrimo reikšmingumą sudaro tai, jog yra pateiktas konkretus empirinio tyrimo instrumentarijus, kurio pagrindu galima ištirti bei įvertinti ir kitas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Pirmoje darbo dalyje atskleidžiama viešojo administravimo modelių kaita ir organizacinės kultūros pagrindiniai elementai. Antroje dalyje atskleista tyrimo metodologija, tyrimo metodikos pagrindimas. Trečioje darbo dalyje aptariami atlikto tyrimo rezultatai. Darbo apimtis - 78 puslapiai. Darbas iliustruotas 8 paveikslais, 11 lentelių. Pateikiama 18 priedų. Darbe panaudota 46 šaltiniai, kurie pateikiami darbo pabaigoje naudotos literatūros sąrašė.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERTYBIŲ KAITOS VERTINIMAS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE

1.1. Organizacinės kultūros ir vertybių kaitos sąsaja su viešojo administravimo modelių raida

1.1.1. Biurokratinio ir pobiurokratinių modelių analizė

Viešojo administravimo modelių raidos analizė padės atskleisti vertybių transformacijas, kurios gali paveikti organizacinę kultūrą ir jos formavimą.

Biurokratinis arba tradicinis viešasis administravimo modelis buvo sukurtas per pirmus du XX amžiaus dešimtmečius. Pagrindiniai šio modelio autoriai yra Vudrovas Vilsonas (valdymo teoretikas ir praktikas, vėliau tapo ir JAV prezidentu) ir Maksas Vėberis (vokiečių sociologas). Modelio formulavimas vyko normatyvistinėje perspektyvoje, siekiant stabilizuoti administracinius procesus, akcentuojant pagrindinį dėmesį valdymo proceso analizei, standartinėms procedūroms. Šio modelio idėjas apie griežtus politikų ir administracinius santykius, suformulavo V. Vilsonas. Jo požiūriu, viešojo administravimo ir viešosios politikos atskyrimas turėtų įtakos skaidriam ir efektyviam valstybės valdymui, praktikoje įgyvendinamos jo suformuluotos idėjos padidintų tikimybę užkirsti kelią korupcijai, savavališkiems sprendimams, protekcionizmui ir kitoms žalingoms apraiškoms, trukdančioms pažangiam valstybės vystymuisi (Patapas, 2010; Puškorius, 2002).

M. Vėberio suformuluota biurokratijos teorija sudaro šio modelio teorinį pagrindą. Jan Erik Lane (2001) atkreipia dėmesį, kad Vėberio teorija sumanyta kaip empirinis įvairių administravimo formų įnašo į efektyvumą apibendrinimas. M. Vėberis nagrinėjo struktūrines organizacijų ypatybes ir bandė apibrėžti idealaus tipo biurokratinės organizacijos modelį (Domarkas, 2003). Pagrindinis biurokratijos tikslas yra efektyvumo siekis, pasižymintis tokiomis savybėmis: beasmenė valdžios struktūra, valdžios institucijų hierarchija apibrėžtų kompetencijos sričių subordinuotoje sistemoje, laisvas darbuotojų parinkimas pagal apibrėžtas taisykles, piniginis atlyginimas pagal aiškias sutartis, institucijos elgsenos disciplina ir kontrolė (Lane, 2001).

M. Vėberio biurokratijos skiriamasis bruožas – hierarchinė struktūra, kurioje tam tikrose pareigose buvo į jas paskirti žmonės, turintys pastovias pareigas, kurias jie patikimai vykdė pagal nejasmenintas racionalias taisykles tam tikroje jurisdikcijoje (Papšienė, 2010). M. Vėberis biurokratinį valdymą suprato kaip grupės veiklos organizavimą taikant suderintas instrukcijas, taisykles bei normas (Puškorius, 2000). Nors formaliame biurokratijos modelyje, kaip pastebi J. E. Lane (2001), nieko nėra pasakyta apie biurokratijos motyvaciją, tačiau numanoma M. Vėberio mintis teorijoje kaip profesija.

M. Vėberis siekė spręsti motyvacijos problemą viešajame sektoriuje, numatydamas valstybės tarnautojams daug privilegijų. Tai - samda visam gyvenimui, geros psichologinės sąlygos, socialinės garantijos, pastovus atlyginimas nuo užimamų pozicijų hierarchijoje, (kartais nuo stažo, o ne nuo darbo rezultatų), puikios kvalifikacijos kėlimo ir karjeros kilimo galimybės. Pagal M. Vėberio

sprendimo logiką, biurokratų asmeninių interesų apriorinis užtikrinimas suponuotų kitų piliečių ir apskritai visos valstybės gerovės kūrimo rūpinimąsi. M. Vėberio požiūriu, pirmiausia nustojus pasirūpinti savais interesais ir nerimavimu dėl asmeninės ateities, padidėtų tikimybė rūpinimusi kitais. Pagal M. Vėberio motyvacijos sprendimo logiką, valstybės tarnautojams suteikiamos išskirtinės privilegijos, keičiamos tik mainais į darbuotojų išskirtinę atsakomybę. Tai turėtų biurokratams suteikti išskirtinį statusą visuomenėje, tampant jos elitu, didžiuotis savo pareigomis. Laukiamas rezultatas būtų efektyvumo, savivalės panaikinimo ir valstybei lojalių pareigūnų išugdymo pasiekimas. Lojalumą valstybei M.Vėberis nusako priklausomybe tai įstaigai, kurioje dirba, tos įstaigos klestėjimo siekiu, biurokratinio mąstymo nuostatos ugdymu, skatinančios viešojo sektoriaus įstaigų pažangą (Patapas, 2010).

J. E. Lane (2001) pažymi, kad pagal M.Vėberio modelį buvo atlikta daugelis įstaigų ir biurokratijos tyrimų, vis dėlto paaiškėjo, jog jame teorija ir praktika nesutampa, atskleista, kad biurokratija gali pasireikšti ir kitais nei racionalumas ir efektyvumas bruožais, bei atrasta įstaigos veiksmuose vadinamųjų iškrypimų (disfunkcijų) rizika. Pavyzdžiui, pagal R. K. Mertoną (1957) pati įstaiga tampa savo veiksmų tikslas, pagal Ph. Selznicką (1949), H. Wilensky (1967) - ekspertų viršenybė ir monopolizavimas, pagal A. Gouldnerį (1954) - subordinacijos pabrėžtinumas. Tai veda į biurokratijos elgsenos pasekmes – iškrypimus. Tačiau, kaip toliau įžvelgia J. E. Lane, “žmogiškųjų santykių mokyklos tema atveda prie kur kas rimtesnės M.Vėberio modelio kritikos, nes ji neigia esminį M. Vėberio modelyje numanomą mechanizmą”. Ch. Argyriso teigimu, egzistuoja nepaneigiamas konfliktas ir įtampa tarp formalios organizacijos poreikių ir teisėtų individo reikmių. Biurokratijoms būdingas darbo pasidalijimas, subordinacija, hierarchinė struktūra ir kontrolė nesutampa su individo reikmėmis jam veikiant organizacijoje. Neformalios elgsenos sistemos kompensuoja tą nehumanistinę ir mechaninę organizacijos prigimtį ir yra svarbesnės nei M. Vėberio modelio formaliosios charakteristikos organizacijos gebėjimui sėkmingai veikti. Argyriso teigimu, organizacijos gebėjimas pasiekti savo tikslus iš esmės priklauso nuo jos neformaliosios struktūros (Lane, 2001).

M. Vėberio modelis buvo kritikuojamas daugelio tyrinėtojų: R. K. Merton, P. Selznicko, H. Wilensky'io, A. Gouldnerio, Ch. Argyriso, A. Downs, J. Marcho, J. P. Olseno, W. Niskaneno, G. Tullocko ir kitų. Tačiau biurokratinis nelankstumas tapo akivaizdus 1950-1960 m. Septintame dešimtmetyje pradėta įrodinėti, kad tame modelyje per daug orientuojamasi į procesus ir procedūras, o ne į rezultatus, kad šiuo modeliu besivadovaujanti valdžia per lėtai reaguoja į pokyčius.

Griežtai laikantis M.Vėberio biurokratinės organizacijos principų, svarbiausia pasidaro taisyklės, o ne rezultatai, tarnautojai tampa beasmeniais taisyklių vykdytojais, kuriems vis mažiau rūpi veiklos rezultatai, žmonės ir jų problemos (Bėkšta, 2010).

Tradicionis viešasis administravimas pradėtas kritikuoti dėl per griežto reglamentavimo, mažo lankstumo, nepakankamo demokratiškumo, sąlygų tarnautojų iniciatyvai pasireikšti nesudarymo ir pan. (Domarkas, 2007).

XXI a. dinamiškai besikeičiančiam pasauliui ir nepaprastai dideliu tempu, kai kinta technologijos, informacijos galimybės, komunikacijos kanalai ir netgi tai, kas sociume buvo stabiliausia – vertybės, tradicinio valdymo paradigma tampa nebetinkama. Ji tampa netgi esminiu viešojo sektoriaus kaitos trikdžiu (Masiulis, 2007).

Biurokratinis modelis nebesugebėjo prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos bei išryškėję praktikoje jo trūkumai vertė tobulinti ir ieškoti naujų valdymo principų privačiame, o vėliau ir nuo 1980 -ųjų m. viešajame sektoriuje. Moderniosios civilizacijos atstovės anglosaksų valstybės N. Zelandija, Australija, D. Britanija ir JAV pirmosios pradėjo viešojo administravimo reformas. Dėl vienu metu vykusių šių reformų skirtingose pasaulio šalyse šis reiškinys tapo globalus, buvo pavadintas **naująja viešąja vadyba**.

Kaip rodo įvairi mokslinė literatūra, 1991 m. pirmasis naujosios viešosios vadybos terminą panaudojo anglų politologas Ch. Hoodas. Naujosios viešosios vadybos reformų judėjimą tyrinėjo ir aprašė daugelis mokslininkų. Apibūdinant naujosios viešosios vadybos koncepciją dažniausiai remiamasi Ch. Hoodo, R. Denhardto, J. A. F. Stonerio ir R. E. Freemano, D. Kettlo, B. G. Peterso, J. Pierre'o, T. Peterso ir R. Watermano, J. E. Lane, Ch. Pollitto, G. Bouckaerto, L. Kaooliano, J. Terry, N. Flynno darbais. Naujoji viešoji vadyba dar kartais kitų autorių įvardijama kaip naujasis "menedžerizmas" (Pollitt, 1990), "antreprenerinis valdymas" (Osborne ir Gaebler, 1992).

Nors įvairiose šalyse vykusios reformos buvo skirtingais bruožais apibūdinamos, mokslininkai apibendrintai suformulavo naujai viešajai vadybai tokias bendras nuostatas:

- ypatingas dėmesys skiriamas rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei;
- kuriamos lankstesnės organizacinės struktūros, keičiami reikalavimai personalui, priėmimo į darbą terminai ir sąlygos (kontraktų sistema);
- aiškiai apibrėžiami organizaciniai ir personalo komplektavimo klausimai, nustatomi darbų atlikimo rodikliai, kurių pagrindiniai apibūdina organizacijos veiklos efektyvumą ir naudingumą;
- pripažįstama, jog aukštieji valdininkai yra daugiau politizuoti negu neutralūs;
- valstybinės institucijos siekia plačiau panaudoti privataus sektoriaus metodus;
- siekiama mažinti valstybės vaidmenį gaminant prekes ir teikiant visuomenei paslaugas, plečiant privatizacijos procesą ir taikant kitus rinkos veiksnius;
- profesinės etikos viešajame sektoriuje skatinimas (Hughes, 1998).

Anot A. Guogio (2007), tiksliausiai ir išsamiausiai naujosios viešosios vadybos principus atskleidė D. Osborne ir T. Gaebler (1992) knygoje „Valdžios perkūrimas“:

- katalitinė valdžia: vairavimas, o ne irklavimas;
- bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas;
- konkurencinė valdžia: sukuriama konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos;
- valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis;
- valdžia, besiorientuojanti į rezultatus: siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas;
- valdžia, besiorientuojanti į klientus: siekiama tenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius;
- valdžia, veikianti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti;
- prevencinė valdžia: užuot taisius padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti;
- decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo;
- į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais.

Naujojoje viešojoje vadyboje akcentuojamas būtinumas siekti, kad viešasis valdymas būtų labiau decentralizuotas, pereinant nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo, kad savo organizacine sandara jis jautriau reaguotų į visuomenės poreikius, įgaliotų piliečius ir viešąsias organizacijas priimti sprendimus ar dalyvauti juos priimant (Staponkienė, 2005).

Viešojo administravimo pagrindinis tikslas nusakomas viešųjų institucijų veiklos efektyvumo didinimu pereinant nuo biurokratinio organizavimo prie antrepreneriško organizavimo. Tai reiškia siekį viešajame sektoriuje taikyti privataus sektoriaus verslo nuostatas, laikant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir verslo vertybes (Domarkas, 2007).

Naujosios viešosios vadybos pagrindiniai bruožai yra: didesnis dėmesys rezultatams, asmeninė atsakomybė, lanksti organizacija, veiklos vertinimas, ekonomija, efektyvumas, efektingumas, politinis angažuotumas, privatizavimas. Daugelis teoretikų išskiria efektyvumo, lankstumo, produktyvumo, paslaugų kokybės, dinamizmo vertybes. Vyraujantis ir išreiškiantis naujosios viešosios vadybos modelio esmę yra ekonomizacijos principas. 3E koncepciją sudaro trys angliškos „e“: economy – ekonomiškumas, efficiency – efektyvumas, effectiveness – našumas / produktyvumas (Domarkas, 2007).

Viešąjį sektorių bandoma modernizuoti, tobulinama žmoniškųjų išteklių vadyba, personalas plačiau įtraukiamas į sprendimo priėmimo procesą ir valdymą. Mažinama administracinė kontrolė: numatomi griežti vykdymo tikslai, naudojamas grįžtamasis ryšys su vartotojais – jie įtraukiami į valdymo procesą. Rūpinamasi politikų ir valdininkų, priimančių sprendimus, kvalifikacijos kėlimu, siekiama didesnio valdymo ir sprendimų priėmimo skaidrumo (Puškorius, 2000).

Visos viešojo administravimo sistemos tobulinimas tiesiogiai siejamas su efektyvesniu viešųjų reikalų sprendimu. Viešųjų programų ir projektų įgyvendinimo efektyvumui itin svarbūs organizaciniai pokyčiai, efektyvumo stiprinimo techninės inovacijos ir metodai, įvairių struktūrų organizacinė kultūra, tradicijos, strateginės nuostatos, vidinės ir išorinės institucijų aplinkos komponentai. Itin reikšmingos modernizavimo strategijos sąlygos ir veiksniai yra organizacinė

kultūra, išteklių išdėstymas, vadovavimo stilius, personalo mokymas, administravimo filosofijos, komunikacinių ir informacinių sistemų sukūrimas ir taikymas, veiklos kontrolė ir vertinimo mechanizmų sukūrimas (Raipa, 2010).

Lietuvoje galima išskirti tokias pagrindines naujosios viešosios vadybos apraiškas : „Saulėlydžio“ ir „Saulėtekio“ komisijų iniciatyvos, kuriomis buvo siekiama sumažinti ir racionalizuoti valdymo išlaidas, supaprastinti verslo reguliavimą; valstybės ir vietos savivaldos institucijose diegiamas strateginis biudžeto planavimas, programinis finansavimas, kuriuo yra įtvirtinamas biudžeto formavimo pagal rezultatus principas (Smalskys, Skietrys, 2008). Dar galima būtų paminėti valstybės tarnautojų tobulinimosi centro ir Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuotus vadybos seminarus valstybės tarnautojams; viešųjų konkursų organizavimus; nevalstybinių viešųjų paslaugų tiekėjų – švietimo įstaigų, sveikatos priežiūros įstaigų, socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos plėtrą; paslaugų teikimą internetu ir kt.

Naujoji viešoji vadyba kritikuojama dėl nepakankamo dėmesio demokratiniais principams, tokiems kaip lygybė, teisingumas, piliečių dalyvavimas valdyme. Vienas pirmųjų mokslininkų, teigusių, kad naujoji viešoji vadyba yra rimta grėsmė demokratijai, buvo L.Terry. Tarp naujosios viešosios vadybos oponentų yra L. DeLeonas, R. Denhardtas, B. G. Peteris ir kiti mokslininkai. Jie išryškino neigiamas šio modelio savybes:

- rinka tinka ne visoms valdžios veiklos sritims;
- efektyvių rezultatų įrodymai yra neaiškūs, neapibrėžti;
- didesnė administracijų autonomija reiškia miglotą atskaitomybę bei didesnę riziką;
- konkurencijos principų taikymas viešajame sektoriuje viešąsias organizacijas skatina konfliktuoti, o ne bendradarbiauti;
- galimas viešojo sektoriaus personalo demoralizavimas;
- kai kuriais atvejais naujojo viešojo administravimo modelio taikymas gali padaryti daugiau žalos nei naudos (Domarkas, 2007).

Naujasis viešasis valdymas, kuris dar kartais vadinamas naująja viešąja tarnyba, akcentuoja demokratines ir visuomenės vertybes bei demokratiškus valdymo būdus. Anot Domarko (2007), pagal naują viešosios vadybos ideologiją viešajame administravime turėtų dominuoti sąvokos demokratija, savigarda ir pilietis, o ne rinka, konkurencija ir klientas. Priešingai nei naujoji viešoji vadyba, grindžiama ekonomizacija ir individualizmu, naujasis viešasis valdymas išryškina socialumą ir visuomeniškumą. J. V. Denhardto ir R. B. Denhardto (2003) knygoje *Naujoji viešoji tarnyba: tarnauti, o ne valdyti*, apibendrinami šios ideologijos principai:

- vertinti žmones, o ne vien produktyvumą;
- labiau tarnauti, o ne vairuoti;
- tarnauti piliečiams, o ne klientams;

- vertinti pilietiškumą, o ne versliniškumą;
- siekti išsiaiškinti visuomenės interesus;
- mąstyti strategiškai, veikti demokratiškai;
- pripažinti, kad atskaitomybė nėra paprasta.

Pateiktos nuostatos rodo paramos demokratijai akcentavimą, remiamas piliečių dalyvavimas. Santykis tarp valstybės tarnautojų ir piliečių nusakomas kaip socialinė partnerystė, grindžiama abipusiu pasitikėjimu. Svarbiu laikomas grįžtamasis ryšys, bendradarbiavimas įgyvendinant viešosios politikos programas. Skatinamos puoselėti demokratinės vertybės atskaitomybė bei atsakinga valdžia. Pabrėžiamas valstybės tarnautojų tarnavimas piliečiams, visuomenės interesams ir gerovei, o ne vien individualiems klientų interesams. Valstybės tarnautojams rekomenduojama aiškintis visuomenės interesus, tokiu būdu prisidėti prie piliečių dalyvavimo plėtojimo. Esmingos tampa tarnavimo, vertinimo ir pagarbos visiems žmonėms vertybės.

Susiformuoti naujajai viešajai valdymo ideologijai pagrindą sudarė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir naujasis viešasis administravimas (Domarkas, 2007). Naujojo viešojo modelio idėja remiasi prielaida, kad efektyvumą viešajame sektoriuje galima pasiekti ne vien tik taikant privataus verslo sėkmingiausius metodus, bet pasitelkiant žmogiškąjį kapitalą, motyvacijas, socialinės atsakomybės ir kūrybiškumo siekimą (Guogis, 2010).

Naujajame viešajame modelyje kai kurie autoriai papildė naujosios viešosios vadybos 3E koncepciją dar trimis angliškais „e“. Susidaro 6E koncepcija : equity – socialinis teisingumas; equality – lygybė, ethics – etika (Backūnaitė, 2006).

Naujojo viešojo valdymo esminis tikslas, pasak A. Guogio (2010), yra pagerinti visus keturis „socialinio kapitalo“ dėmenis: socialinius ryšius, pilietinį dalyvavimą, veikimą bendradarbiaujant ir abipusę paramą bei įtaką (Guogis, 2010).

A. Guogio (2010) teigimu, vienu iš pažangesnių kriterijų turėtų tapti „socialinės kokybės“ laipsnis („socialinės kokybės kvadratas“), kuris nusakomas keturiomis dimensijomis:

- 1) „socialinis – ekonominis saugumas“, išreiškiamas asmens pajamomis;
- 2) „socialinė įterptis“, išreiškiama priklausymu formaliems dariniams;
- 3) „socialinė sanglauda“, išreiškiama neformaliais socialiniais ryšiais, pasitikėjimu;
- 4) „įgalinimas“, atskleidžia atskirų arba kolektyvinių sprendimų priėmimo galimybes.

Šis modelis gerokai pagilina ir praplečia naująją viešąją vadybą, suteikdamas humanišką bruožų, nukreipiančių prieš nesąžiningumą, uždaramą ir korupciją (Guogis, 2010).

Naujasis viešasis valdymas, skirtingai nei viešoji vadyba, išskirtinį dėmesį sutelkia į demokratijos plėtrą, kurią apima darbuotojų dalyvavimas valdyme, piliečių dalyvavimas valdyme, veiklos skaidrumas ir atvirumas, elektroninė demokratija, geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir demokratijos plėtra darbo vietoje. Šie išvardyti administravimo elementai, jungiantys įvairius

administravimo modelius, sudaro šiuolaikinio viešojo administravimo tobulinimo modelio bruožus (Guogis, 2010).

1 lentelė. Viešojo administravimo modelių palyginimas

Kriterijus	Tradicionis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Pagrindiniai požymiai	Objektyvumas (Bešališkumas)	Profesionalumas	Atsakingumas
Piliečių ir valstybės santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgaliojimas
Valdymo metodas	Hierarchija	Rinka	Tinklas
Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
Nukreipiantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Produktyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė socialiniams partneriams
Sėkmės kriterijai	Išeiga	Išeiga	Procesas
Normatyvinis pagrindas	Administracinė teisė	Kontraktai	Susitarimai
Vadovavimo stilius	Biurokratinis administravimas	Vadyba	Partnerystė ir konsultacijos
Santykių pobūdis	Dominavimas ir subordinacija	Konkurencija ir bendradarbiavimas	Lygybė ir tarpusavio priklausomybė
Veiklos tikslas	Tvarkos konsolidavimas	Pokyčių provokavimas	Socialinio pasitikėjimo vystymas
Veiklos orientacija	Procedūros	Rezultatai	Poreikiai
Organizacinis statusas	Monocentrinė sistema	Autonominė sistema	Pilietinė visuomenė, policentrinė sistema

Šaltinis: adaptuota pagal Šiugždinienė, 2006, p. 7, Guogis, 2010, p. 147

Tradicioniame viešojo administravimo modelyje vyraavo monocentrinė sistema, naujajai viešajai vadybai buvo svarbus autonominis organizacijų pobūdis, o naujam viešajam valdymui ypač svarbi tampa reali savivalda ir valdymo pliuralizmas, tokią sistemą galima įvardyti policentrine sistema (žr. 1 lent.), (Guogis, 2010).

Dabartinės viešojo administravimo tendencijos rodo, kad geras valdymas yra toks, kuriam būdingas platesnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas (Domarkas, 2007).

Apibendrinant viešojo administravimo modelių kaitą, galima teigti, kad M. Vėberio biurokratinio modelio pagrindiniai bruožai nuasmeninimas, dėmesys taisyklėms, procedūroms, specializacija, organizacijos poreikių pabrėžimas, griežta subordinacija, orientacija į procesą, valdžios centralizacija, atrankos sistema, grįžta įvertinimu, dokumentų („bylų“) saugojimas, ekspertizė, hierarchija, lojalumas, kontrolė ilgą laiką buvo biurokratinės organizacinės kultūros vertybės. Daugelio tyrinėtojų įžvelgti ir kritikuoti biurokratinės elgsenos iškrypimai, nehumaniški metodai, nepakankamas demokratiškumas

skatino viešojo administravimo mokslininkus ieškoti naujų metodų, atitinkančių pasikeitusio laikmečio iššūkius.

Kaip pasiekti efektyvesnių rezultatų viešajame sektoriuje, pasiūlė naujosios viešosios vadybos paradigma, išplitusi į globalias viešojo sektoriaus modernizavimo reformas. Naujosios viešosios vadybos modelio esmė apibrėžiama kaip privataus sektoriaus išbandytų praktikoje ir pasiteisinusių vadybos metodų pritaikymas viešajame sektoriuje, kartu perimant ir privataus sektoriaus vertybes. Naujoji viešoji vadyba pabrėžia kliento poreikių realizavimą, ekonomizaciją, efektyvumą, kokybiškumą, riziką, orientaciją į rezultatus, profesionalumą, novatoriškumą, iniciatyvumą, decentralizaciją, dalyvavimą priimant sprendimus, nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, komandinį darbą, bendradarbiavimą. Tokia veržli, dinamiška, lanksti naujosios viešosios vadybos organizacinė kultūra yra priešingybė stabiliai, lėtai, nuspėjamai ir nerezultatyviai biurokratinei organizacinei kultūrai. Daugelyje šalių, kur buvo vykdytos naujosios viešosios vadybos reformos, išvelgiamas per didelis klientų poreikių, individualizmo, produktyvumo, verslininkiškumo akcentavimas. Įvairių šalių mokslininkai pradėjo išvelgti netgi grėsmę demokratijai dėl naujosios viešosios vadybos, grįstos stipriais ekonominiais ir individualistiniais tislais. Viešojo administravimo teorijoje plėtojamos idėjos apie viešojo sektoriaus modernizavimą, efektyvumo paieškas taikant humaniškus, demokratiškus valdymo metodus.

Naujojo viešojo valdymo paradigma akcentuoja demokratiškumą, orientaciją į pilietį, o ne į klientą (NVV), tarnavimą visuomenei ir jos interesams, visuomenės interesų išsiaiškinimą, piliečių dalyvavimą bei bendradarbiavimą su piliečiais kaip socialiniais partneriais, socialumą, lygybę, atsakomybę, atskaitomybę, atvirumą. Naujojo viešojo valdymo modelis siūlo humanišką, demokratišką, etišką organizacinę kultūrą.

Viešojo administravimo modelių kaita turi įtakos viešojo sektoriaus vertybinių orientacijų raidai. Viešojo administravimo modelių kaitos esmė yra modernizuoti viešąjį valdymą, siekiant viešojo sektoriaus geresnės ir efektyvesnės veiklos naujomis, humaniškomis, demokratiškomis valdymo formomis. Vadinas, turi būti keičiama ir viešojo sektoriaus organizacinė kultūra būdingomis naujų viešojo valdymo modelių vertybėmis. Organizacinė kultūra kaip veiksmingas valdymo metodas gali turėti įtakos viešojo sektoriaus modernizavimui.

1.2. Organizacinė kultūra kaip valdymo metodas organizacijoms tobulėti ir vystytis

Viešojo administravimo efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus resursų panaudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas (Raipa, 2002). Organizacinė kultūra – tai valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, dėl žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai gauti puikių darbo rezultatų (Šimanskienė, 2010).

Organizacinė kultūra yra pati naujausia organizacijų teorijoje, susiformavusi aštunto dešimtmečio pabaigoje, kartais dar vadinama simbolizmo teorija. Daugiausiai ji buvo kurta vadybininkų. Ši teorija paremta idėja, kad žmonių elgesį organizacijoje, jų sprendimus, o per tai ir organizacijos veiklos rezultatus lemia nusistovėję jos narių kartiniai įsitikinimai (Paulauskaitė, Vanagas, 1989).

Kultūros sąvoka vadybos teorijoje pradėta plačiai vartoti nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios. Iki tol buvo manoma, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, užtenka suprasti jos strategiją bei struktūrą. Tačiau vykstant verslo aplinkoje sudėtingiems pokyčiams, daugelis teoretikų pastebėjo, kad klestinčių organizacijų sėkmė dažnai priklauso nuo vidinės organizacijos kultūros (Stoner et al., 1999).

Organizacinė kultūra teorinių tyrimų objektu tapo 1980 m., kai mokslininkai T. Petersas ir R. Watermanas (1982), E. Scheinas (1996), P. Frostas ir J. Martinas (1996) bei kiti pabrėžė, jog organizacinė kultūra yra **esminis organizacijos sėkmės veiksnys**. Tai yra tik po dvidešimties metų susilaukė tyrinėtojų didelio dėmesio, kai organizacinės kultūros sąvoką pirmą kartą 1951 m. E. Jaquesas įvardijo veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“ (Paulauskaitė, Vanagas, 1989).

Organizacinės kultūros apibrėžimas siejasi su termino „kultūra“ apibrėžimais. Kultūra – tai abstrakti sąvoka, ją sudėtinga apibūdinti, ir įvairių mokslo sričių tyrinėtojai skirtingai šią sąvoką vartoja bei apibrėžia pateikdami labai daug jos reikšmių. Įdomu pažymėti, kad JAV antropologai A. Kroeberas ir C. Klucholmas (1952) publikavo net 160 skirtingų kultūros apibrėžimų. Mokslinėje literatūroje kultūra tyrinėjama dviem lygiais: kultūra siaurąja prasme ir kultūra plačiąja prasme.

Kultūra siaurąja prasme yra apibrėžiama kaip civilizacija ir yra dažniausiai asocijuojama su menu – tam tikros žmonių grupės tam tikru metu sukurtais dailės, muzikos ir kt. kūriniais. Tam pačiam kultūros apibrėžimui priklauso visa „išorinė kultūra“ – žmonių apranga, maistas, gyvenamoji aplinka (Purlys, 2009). Nusakant organizacinės kultūros sąvoką, kultūros samprata čia taikoma plačiąja prasme, apimanti grupės vertybes, normas ir ritualus, turinti įtakos tikrovės suvokimui ir vertinimui, lemianti konkrečios grupės sprendimus ir veiksmus. Taigi kultūra plačiąja prasme atstovauja giluminius grupės, organizacijos, visuomenės procesus, kurie pastebimi ne iš karto, tačiau veikiantys labai platų spektrą socialinio gyvenimo aspektų. Kultūros „plačiąja prasme“ sąvoka moksle, taip pat ir kasdieninėje kalboje yra vartojama dviem būdais: *aprašomuoju ir vertybiniu* (Svičiulienė, 2010).

Vertybiniu būdu vartojama sąvoka kultūra pabrėžia tobulinantį, ugdantį žmogaus kūrybos pobūdį. Šio būdo kultūros sąvokos vartosenos pradininkas Ciceronas graikišką žodį *paideia* (lavinimas) į lotynų kalbą išvertė žodžiu *cultura*. Lotyniškai *cultura* reiškia apdirbimą, ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. Kultūra yra tai, į ką yra įdėta darbo, kas yra patobulinta ir todėl vertinga. Vertybiniu (normatyviniu) būdu kultūros sąvoka vartojama humanitariniuose moksluose ir kasdieninėje kalboje (Halder, 2002; Svičiulienė, 2010).

Aprašomuoju būdu vartojama sąvoka „kultūra“ yra visuminė, apimanti visus žmogaus, kaip kūrybingos socialinės būtybės, veiklos rezultatus. Šio būdo kultūros sąvokos vartosenos pradininkai yra antropologai. 1871 m. britų antropologas E. B. Tylor pasiūlė naują, modernų kultūros apibrėžimą aprašomąja prasme: „Kultūra arba civilizacija plačiaja etnografinė prasme yra kompleksinė visuma, apimanti žinias bei įgūdžius, kuriuos įgyja žmogus, kaip visuomenės narys“. Tokią kultūros sąvoką vartoja visi socialiniai mokslai (Svičiulienė, 2010).

XX a. kultūros apibrėžimo turinys yra gerokai pakitęs ir praplėstas. Lietuvos mokslininkų darbuose dažnai cituojamas 1975 m. filosofijos žodyne pateiktas apibrėžimas. P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, tai bene labiausiai tikslus kultūros apibūdinimas (neneigiant kitų): kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2000) kultūra nusakoma kaip visa, kas sukurta visuomenės fiziniu ir protiniu darbu; išsiauklėjimas, išprusimas; pasiektas tobulumo laipsnis. Socialiniai mokslai kultūros sąvoką vartoja aprašomuoju būdu. Kultūra čia apibrėžiama pasitelkiant normų, vertybių, įsitikinimų ir/ar simbolių (ženklų) sistemos sąvokas.

Vadybos teorijoje **organizacinė kultūra** vienas pirmųjų susidomėjo JAV mokslininkas, Masačusetso technologijos instituto profesorius Edgaras Scheinas. Tai vienas įžymiausių vadybos teoretikų, tyrinėjęs organizacinės kultūros problematiką, jos diagnozavimo pradininkas (Šimanskienė, 2002, Paulauskaitė, Vanagas, 1989). E. Schein 1985 m. pateikė išplėstinį organizacinės kultūros apibrėžimą, kuris, mokslininkų teigimu, jau tapo klasikiniu – “organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir pasiteisino, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas” (Šimanskienė, 2002, p. 29; Paulauskaitė, Vanagas, 1989, p. 35).

Organizacinę kultūrą tyrinėtojai apibūdina skirtingai išryškindami įvairius aspektus. D. Denison (1990) akcentuoja organizacinės kultūros vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir stiprinti esminius valdymo principus. Organizacinės kultūros vaidmenį produktyvumui ir motyvacijai akcentavo A. Du Brinas, D. Irelandas, J. Williamsas (1989). Jie teigia, kad organizacinė kultūra yra pasitikėjimo ir vertybių sistema, teisingai suformuota gali inspiruoti darbuotojus būti produktyvius – tai yra geriausia motyvacija. Anot J. Stonerio, F. Freemanas, D. Gilberto (1999) tai tam tikros organizacijos nariams būdingų tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma.

Lietuvos mokslo publikacijose diskutuojama, koks turėtų būti organizacinės kultūros termino vartojimas – organizacijos kultūra ar organizacinė kultūra. Pavyzdžiui, P. Jucevičienė (1996) mokslo publikacijose vartoja tik terminą „organizacijos kultūra“, P. Zakarevičius (2004) siūlo keisti į „vadybos

kultūra“, L. Šimanskienė (2002) vartoja terminą „organizacinė kultūra“ ir paaiškina abiejų terminų vartosenos skirtumus.

Organizacijos kultūra – „tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia“ (Šimanskienė, 2002, p. 19).

Organizacinė kultūra – „tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. Įvertinus sąmoningai sukurtos kultūros naudą, suteiktas atskiras pavadinimas „organizacinė kultūra“ – tai dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“ (Šimanskienė, 2002, p. 19). Šiame darbe yra pasirinkta ir pritariama termino organizacinė kultūra vartosenai.

E. Scheinas (1992) susistemino organizacinės kultūros sampratą ir pateikė lentelėje (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Organizacinės kultūros sampratos

Goffman, 1959,1967; Jones, Moore ir Snyder, 1988; Trice ir Beyer, 1984, 1985; Van Maanen, 1979	Pastebimi elgesio stereotipai, atsirandantys bendraujant žmonėms: kalba, papročiai, tradicijos, ritualai
Deal ir Kennedy, 1982	Vertybės: viešai skelbiami principai ir vertybės, kuriuos grupės stengiasi įgyvendinti
Homans, 1950; Kilmann ir Saxton, 1983	Grupės normos
Ouchi, 1981; Pascale ir Athos, 1981	Formali filosofija: labiau apibendrinti politiniai ir ideologiniai principai, kurie lemia grupės veiksmus santykius su akcininkais, darbuotojais, tarpininkais
Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976; Ritti ir Funkhouser, 1982	Žaidimo taisyklės – elgesio darbe taisyklės
Schneider, 1990; Tagiuri ir Litwin, 1968	Klimatas: jausmas, kurį nusako fizinė grupės sudėtis ir organizacijos narių tarpusavio santykių pobūdis
Argyris ir Schon, 1978; Cook ir Yanov, 1990; Henderson ir Clark, 1990; Peters ir Waterman, 1982	Turima praktinė patirtis: grupės narių taikomi metodai ir techninės priemonės siekiant bendrų tikslų, iš kartos į kartą nerašytiniu būdu perduodamų kitiems grupės nariams
Douglas, 1986; Hofstede, 1980; Van Maanen, 1979	Mąstymo sandara, mentaliniai modeliai ir lingvistinės paradigmos
Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen ir Barley, 1984	Priimtinos reikšmės: momentinis vienas kito supratimas
Gagliardi, 1990; Hatch, 1991; Pondy, Frost, Morgan ir Dandridge, 1983; Schultz, 1991	Bazinės metaforos arba integraciniai simboliai: identifikuojančios grupę idėjos, jausmai, pavyzdžiai, įsikūnijantys pastatuose, įstaigų raštinėse ir kitais materialiniais pavidalais

Šaltinis: Schein, 1992 cit. pagal Aleknienė, 2007, p. 25

J. Guščinskienė (1999) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžiančią organizacijai kryptingai veikti bei palaikomą organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išsiskirti iš kitų organizacijų.

P. Jucevičienė (1996) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

Pasak Janušonio (2000), organizacinė kultūra - tai organizacijos vertybių, normų ir tikėjimo visuma, priimta daugumos jos narių, padedanti organizacijai bei jos nariams įveikti problemas, siekiant savo tikslų. A. Sakalas (1998) teigia, kad įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

E. Scheinas (1992) organizacinę kultūrą apibūdina keliais aspektais:

- tai tam tikras elgsenos reguliavimas, žmonėms veikiant vienas kitą: tam tikrose situacijose naudojama kalba, ritualai;
- grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis;
- vertybės: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti;
- formali filosofija: ideologiniai principai;
- žaidimo taisyklės: taisyklių, kurių privalu laikytis ir su kuriomis būtina supažindinti naujokus, rinkinys;
- klimatas: tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja;
- įtvirtinti įgūdžiai: tai specialūs įgūdžiai, kurie perduodami iš kartos į kartą be aprašymo;
- mąstymo įpročiai – tai nuorodos, naudojamos ankstyvajame socializacijos etape, siekiant geresnio suvokimo;
- padalinta reikšmė: suvokimas, kad viską grupės nariai sukuria tik bendradarbiaudami vienas su kitu;
- simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai emociingiausias kultūros aspektas (Shein, 1992).

J. Schermerhornas, J. Huntas, R. Osbornas (1995) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip vertybių ir įsitikinimų sistemą, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną. Autoriai išskiria ir stiprios organizacinės kultūros elementus. T. Peterso, R. Watermano (1982) išskiriami organizacinės kultūros elementai šiek tiek skiriasi (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Organizacinės kultūros elementai

J.Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995)	T. Peters, R. Waterman (1982)
➤ aiški filosofija; ➤ rūpinimasis individualais; ➤ herojų pripažinimas; ➤ tikėjimas ritualais ir ceremonijomis; ➤ gerai suprantamos taisyklės ir lūkesčiai; ➤ tikėjimas, kad bet kurie darbuotojų veiksmai yra svarbūs ir kitiems.	➤ aiški vertybių ir normų filosofija organizacijoje; ➤ darbuotojų nuomonių vertinimas; ➤ charizmatiniai lyderiai ir herojai; ➤ ritualai ir ceremonijos; ➤ aiškiai visų darbuotojų suvokiami organizacijos veiklos tikslai.

Šaltinis: sudaryta pagal Scermerhorn et al, 1995; Peters, Waterman, 1982

L. Šimanskienė (2008), tyrinėjusi organizacinės kultūros poveikį organizacijų valdymui, nustatė, kad organizacinės kultūros paskirtis

- užtikrinti tapatumo jausmą,
- ugdyti atsidavimą organizacijos misijai,
- tapti pagrindine (dažniausiai nepinigine) valdymo priemone,
- padėti atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius,
- padėti kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui,
- siekti atvirumo dėl prieinamų bendravimo galimybių,
- būti draugiškiems su bendradarbiais,
- apibrėžti ir tvirtinti elgesio standartus.

L. Šimanskienė (2002, 2008, 2010), P. Zakarevičius (2003), E. Sheinas (2004) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Tik per organizacinę kultūrą galima sukurti tokią valdymo sistemą, kuri tenkintų tiek vadovų, tiek darbuotojų poreikius (Šimanskienė, 2002).

Atlikti tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra daro stiprią įtaką darbinei veiklai, turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. Tik suvokus organizacijos kultūrą, galima tobulinti ir keisti veiklą, siekiant didžiausio efektyvumo (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Nuo joje dirbančių žmonių tiesiogiai ir priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis (Šimanskienė, 2002; Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

P. Zakarevičius (2003) pažymi, kad organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Kuriant naują organizacijos strategiją, būtina iš karto kurti ir naują organizacinės kultūros modelį. Strategija bus bevaisė, jei sukurti tikslai prieštarauja esamai organizacinei kultūrai (Šimanskienė, 2002).

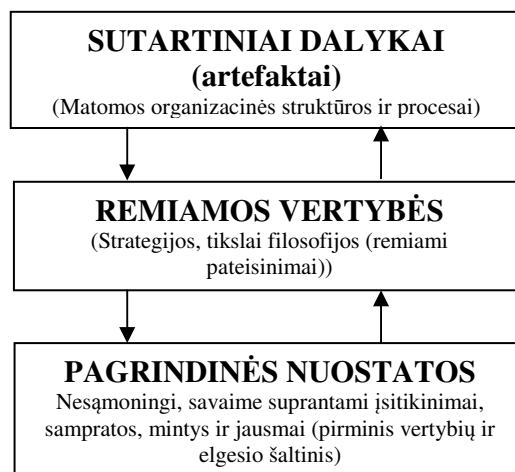
Moksliniai tyrimai rodo, kad organizacinės kultūros kūrimo, jos diegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje. Klestinčios organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010). Pažymima, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje ir aplinkoje. Tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai yra pritrenkiantys savo produktyvumu (Šimanskienė, 2008). Siekiant sukurti organizacinę kultūrą, būtina diagnozuoti organizacijoje dominuojančias vertybes, esamų vertybių pagrindu sukurti norimą vertybių skalę ir laipsniškai mokyti darbuotojus priimti norimas vertybes, kurios gali padėti organizacijai ir jos nariams išlikti (Šimanskienė, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad: 1) visuotinai priimtą bendrą organizacinės kultūros sampratą nėra, nes pateikiama daugybė organizacinės kultūros apibrėžimų, kurie yra daugiaprasmiai. Įvairūs mokslininkai, siekdami atskleisti organizacinės kultūros turinį, išryškina skirtingus aspektus, jų požiūriu svarbiausius. Tačiau daugelis autorių išskiria vertybes ir jas sieja su organizacine kultūra. 2) Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra yra šiuolaikinio valdymo pagrindas, turi stiprią įtaką darbinei veiklai ir darbo rezultatams, yra esminis organizacijos sėkmės veiksnys. Pasitelkus organizacinę kultūrą įmanoma sukurti efektyviau ir produktyviau dirbančią organizaciją, aktualią viešajam sektoriui.

1.3. Organizacinės kultūros vertybinis lygmuo bei klasifikavimo aspektai

Tyrinėdamas organizacinę kultūrą, Schein pateikė organizacinės kultūros modelį, išskaidydamas organizacinę kultūrą į tris lygius. Scheino modelis palengvina tyrimus ir apima visas organizacijos sritis: 1) artefaktus, 2) vertybes ir normas, 3) esmines prielaidas.

1 pav. Organizacinės kultūros lygmenys



Pirmas lygmuo: artefaktai. Tai tam tikros kultūros sukurta fizinė ir socialinė aplinka, kurią nesunku pastebėti. Ypač gerai matoma, girdima ir jaučiama patekus į naują, dar nepažįstamą kultūrą. Dažniausiai vėliau įvykus individo socializacijai tai tampa ne taip pastebima. Kultūriniai artefaktai apima produktus, technologijas, paslaugas, grupės narių išvaizdą ir net elgesį. Jie atspindi išorinius atributus. Šį kultūros lygį tirti yra nesunku, tiriama fizinė aplinka, bet yra sunkiau interpretuoti dėl šališkumo problemos. Pabuvus ilgiau tiriamoje aplinkoje, artefaktų reikšmė aiškėja. Norint suprasti artefaktų reikšmes, naudinga analizuoti kartu su vertybėmis ir esminėmis prielaidomis (Schein, 2002; Šimanskienė, 2008).

Antras lygmuo: vertybės. Tai gilesnis suvokimo lygis. Jei grupės lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, tai palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Pripažintos vertybės užsifiksuoja sąmonėje, o kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Tokiu būdu vertybės atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją – kaip žmonės turėtų komunikuoti ir elgtis. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar naudojant klausimyną. Jis sunkiausiai tiriamas ir dar sunkiau pertvarkomas organizacinės kultūros sluoksniu (Schein, 2002; Šimanskienė, 2008).

Trečias lygmuo: esminės prielaidos. Jas galima paaiškinti kaip įsitikinimų sistemas, reguliuojančias elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti tam tikrais momentais vienoje ar kitoje situacijoje. Remdamiesi savo patirtimi ir turimomis žiniomis, individai numato prielaidas ir kuria nuostatas, kurios lemia jų elgesio modelį (Schein, 2002).

Konstatuotina, kad kiti organizacinės kultūros tyrinėtojai papildė, modifikavo E. Sheino modelį. Pavyzdžiui, M. J. Hatch (1993) papildė ketvirtuoju elementu – simboliais. Modelyje išskiriami nuolat vykstantys pasireišimo, įgyvendinimo, simbolizavimo ir interpretavimo procesai, reprodukuojantys organizacinę kultūrą; J. P. Kotteras ir J. L. Heskettas (1992) išskyrė du lygius: matomą (elgseną) ir giluminę (bendrosios vertybės); D. Denisono (2000) organizacinės kultūros modelio pagrindą sudaro keturi kultūros buožai: įsitraukimas, nuoseklumas, adaptyvumas ir misija. Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau atsižvelgiant į kultūros ir organizacinės kultūros sąsają bei į daugelio mokslininkų nuomonę, vertybių lygmuo rodo aukščiausią organizacinės kultūros suvokimo lygį, vertybės yra organizacinės kultūros pagrindas, esminis organizacinės kultūros sampratos aspektas (Aleknienė, 2005).

Jau antikos filosofai žinojo apie ideologijos (kaip santykinai stabilios vertybių sistemos) galią valdyti tiek atskirus individus, tiek ir visą visuomenę. Vakarų mokslininkams iš naujo išsiaiškinus vertybių teikiamą naudą, jos imtos traktuoti ir kaip valdymo įrankis (Borisova, 2009).

M. Rokeach (1973) vertybes traktuoja kaip pagrindinį priklausomą kintamąjį kultūros, visuomenės ir asmenybės tyrimuose ir pagrindinį priklausomą kintamąjį socialinių nuostatų ir elgesio tyrimuose. Rokeach teigimu, sunku įsivaizduoti kokią nors problemą, kuria galėtų domėtis socialiniai

mokslininkai ir kuri nebūtų glaudžiai susijusi su žmogiškosiomis vertybėmis. Autorius vertybes apibrėžia kaip ilgalaikį tikėjimą tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmesnis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu (M. Rokeach, 1973).

B. Kuzmickas monografijoje „Laimė, asmenybė, vertybės,“ analizuodamas vertybių temą, pažymi, kad svarbiausia „vertybės išreiškia ne tai, kas faktiškai yra, buvo ar galėtų būti, bet tai, kas turėtų, privalėtų būti, net jeigu tas privalėjimas negali būti visiškai įgyvendinamas“ (Kuzmickas, 2001, p. 60).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra orientuojamasi į tris pagrindinius vertybių hierarchijos lygmenis: asmeninį, visuomeninį ir organizacinį. Visuomenės vertybės yra bendri susitarimai, apima pagrindinius demokratijos principus ir idealus, yra įprasminotos įstatymuose, jos yra pamatinės ir privalomos visiems tos visuomenės nariams. Asmeninės ar bendražmogiškosios vertybės išryškėja lyginant jas su visuomeninėmis vertybėmis, atspindi visuomenės priimtas vertybes, nulemia gyvenime ir veikloje žmogaus pasirenkamus prioritetus. Trečiąjį lygmenį sudaro organizacijos vertybės (Jucevičienė, 1996). Organizacijos vertybes išpopuliarino 1994 m. JAV išleistoje knygoje „Taip kuriama amžiams“ („Built to last“) pateikti Hewlett – Packard ir Proctor & Gamble kompanijų pavyzdžiai. Juose buvo parodyta, kad šių kompanijų sėkmės laidas – stiprios organizacinės vertybės (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzvickienė, 2009).

B. Leonienė (2001) atkreipia dėmesį, kad organizacijos vertybių prigimtis gali dvejopai veikti jos kultūros efektyvumą:

- jei šios vertybės remia organizacijos užsibrėžtus tikslus bei pasirinktą strategiją, kultūra tampa itin svarbus organizacijos turtas;
- jei vertybės netinkamos, jos organizacijos kultūrą paverčia didžiausia kliūtimi, trikdančia organizacijos gyvybingumą.

Vertybėmis reglamentuojami santykiai, nurodoma, kaip reikia dirbti, į ką kreipti dėmesį, ko siekiama. Jos suprantamos kaip žmogaus poreikių, troškimų ir siekių, teigiamų vertinimų ir nuostatų objektas. Individai gali pasirinkti – priimti ar atmesti vienas ar kitas vertybes. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Pasak L. Šimanskienės (2002), viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra organizacijos nariams identiškumo jausmo suteikimas, kuris turi įtakos organizacijos įsipareigojimo ugdymui, organizacijos stabilumui, elgesio formavimui, tinkamo elgesio motyvavimui. Šiomis vertybėmis bendrai nusakoma:

- pagrindiniai organizacijos tikslai;
- pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti;
- pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje;

- elgesio būdai, būtini norint efektyviai atlikti vaidmenis;
- taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą.

Vertybių rinkinys tampa organizacijos vertybių sistema, kai tos vertybės yra bendros daugeliui organizacijos narių. Jos įgauna prasmę organizacijoje per tai, ką žmonės sako ir ką žmonės daro (Jucevičienė, 1996).

Rūpintis vertybių sistemos organizacijoje formavimu yra prasminga, nes nuo jos priklauso organizacijoje pripažįstamų vertybių ilgaamžiškumas ir pastovumas. Nuo organizacijos vertybių sistemos priklauso ir organizacijos specialiosios bei individo asmeninės vertybės (Jucevičienė, 1996).

Organizacijos vertybių sistemą turėtų sudaryti daug dalių: geranoriškumas vartotojui (klientui, piliečiui), tikslų siekimas (ryžtingumas), esminis socialinis indėlis, individualūs laimėjimai, kolektyvinis jausmas, produkto tobulumas, motyvai, efektyvus valdymas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Pažangių ir sėkmingų organizacijų kultūroje akcentuojamos šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas (Baron, Greenberg, 1995); atvirumas, įgaliojimas, pagarba žmonėms, konkurencija/noras laimėti, atidumas klientams, verslininko gyslelė, linksmybės, atskaitingumas, pastovus plėtojimas, atvirumas permainoms, pasitikėjimas, organizacijos interesų pirmumas (Kets De Vrie, 2003).

J.Vveinhardt ir I.Nikaitė (2008), analizavusios vertybių įtaką darbo veiksmingumui, teigia, jog vertybės puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės, vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui ir tai atsispindi veiklos rezultate. Autorės pažymi, tam, kad veiksmingai būtų galima panaudoti vertybių instrumentą, privalu nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.

Apibendrinant galima teigti, kad: 1) vertybės yra organizacinės kultūros pagrindinis elementas, jos yra ir pagrindinė organizacinės kultūros diagnostavimo ir įvertinimo priemonė. 2) vertybės daugelis mokslininkų traktuoja kaip efektyvų valdymo instrumentą, tyrimais įrodyta vertybių įtaka darbo veiksmingumui ir sėkmingiems darbo rezultatams, jos vienija darbuotojus bendriems tikslams, suteikia identiškumo jausmą. Pažangios ir klestinčios organizacijos remiasi stipria vertybių sistema.

1.4. Vertybių sistemos transformacijos probleminiai aspektai viešajame sektoriuje

1.4.1. Biurokratinių ir pobiurokratinių vertybių kaitos analizė

Kaip parodė organizacinės kultūros vertybinio lygmens analizė, vertybės yra pats stipriausias ir pagrindinis organizacinės kultūros elementas, lemiantis organizacijos sėkmę. Tačiau egzistavusios biurokratinio modelio vertybės ne visos beatitinka dinamiškai besikeičiantį pasaulį. Užsienio šalyse vertybiniu aspektu viešajame sektoriuje, pasak A. Aleknienės (2005), susidomėta apie 1980 metus.

Autorė analitiškai skiria veiksnius, lėmusius vertybių kaitą ir reikmę formuoti naują viešojo sektoriaus vertybių sistemą:

- 1980 m. įsigalėjusi organizacinės kultūros koncepcija, pirmenybę teikianti vertybėms; tuo laikotarpiu daugelis organizacijų parengė vertybes deklaruojančius dokumentus (Shein, 1992; Peters, Waterman, 1982; Deal, Kenedy, 1988);
- kai kurių viešųjų organizacijų sėkminga transformacija keičiant būtent ne struktūrą, o vertybes (Denhardt, 1993);
- aštri tradicinio biurokratinio modelio vertybių kritika (Butler, 1991; Maddock, Morgan, 1998; Lane, Wolf, 1990);
- didesnės atskaitomybės už rezultatus skatinimas, kai mažinamas dėmesys procesui ir susikoncentruojama ne į taisykles ir raštiškus formalumus, bet į vertybes kaip alternatyvą taisyklėms, nuorodoms, direktyvoms (Dolan, Garcia, 2002);
- išryškėjęs susidomėjimas etika, akcentavęs vertybinį organizacijos aspektą ir siauresnę etinių vertybių sritį (Brenner, Molander, 1977; Hegarty, Sims, 1979; Chonko, Hunt, 1985, Laczniak, Inderrieden, 1987, Ferrell, Skinner, Weller, 1988).

Iš pateiktų veiksnių matyti, jog užsienio šalių mokslininkai, jau tuo metu plėtojantis naujam viešajam administravimui, akcentavo vertybes ir įžvelgė, kad vien tik struktūrinių, strateginių ar kitų pakeitimų neužteks sėkmingam organizacijų pertvarkymui, jų tobulėjimui ir vystymuisi.

Kanados vertybių ir etikos tarnyba (Values and Ethics Office), atliekanti mokslinius tyrimus, savo tinklapyje išskiria keturias pagrindines vertybių grupes, tai:

1) **Demokratinės**: atsakinga valdžia, teisinė valstybė, parama demokratijai, lojalumas, pagarba išrinktiems tarnautojams, neutralumas ar nešališkumas, atskaitomybė, teisingas procesas, visuomenės interesai ar gerovė.

2) **Etinės**: principingumas, sąžiningumas, dorumas, apdairumas, nešališkumas, lygybė, pasiaukojimas, diskretiškumas, visuomenės pasitikėjimas.

3) **Žmogiškos**: pagarba, rūpestis, mandagumas, tolerancija, atvirumas, kolegialumas, dalyvavimas, teisingumas, nuosaikumas, padorumas, pagrįstumas, humaniškumas, drąsa.

4) **Profesinės**:

a) *tradicinės*: neutralumas, nuopelnai, tobulumas, efektyvumas, ekonomija, atvirumas, objektyvumas ir nešališkumas patarimuose, tiesos sakymas valdžiai, sudėtingumo balansavimas, atsidavimas visuomenės pasitikėjimui.

b) *naujosios (šiuolaikinės)*: kokybė, inovacijos, iniciatyva, kūrybiškumas, išradingumas, tarnavimas klientams / piliečiams, bendradarbiavimas, komandinis darbas (VEO, 2010).

Tiek biurokratinei, tiek pobiurokratinei organizacijai yra būdingos tradicinės viešojo sektoriaus demokratinės, etinės ir žmogiškosios vertybės. Kaip rodo *Kanados vertybių ir etikos tarnybos* pateikta

klasifikacija, profesinės vertybės skiriamos į tradicines ir naujasias. Tradicinės profesinės vertybės yra būdingos biurokratiniam modeliui, o naujosios profesinės vertybės yra būdingos pobiurokratinei organizacijai. Naujųjų profesinių vertybių atsiradimą viešajame sektoriuje lėmė pagal naujojo viešojo administravimo modelį privataus sektoriaus gerosios praktikos, taip pat jo vertybių, iki tol viešajam sektoriui nebūdingų, perėmimas.

4 lentelė. Biurokratinės ir pobiurokratinės organizacinės kultūros vertybės

Biurokratinės organizacijos vertybės	Pobiurokratinės organizacijos vertybės
<i>Orientuota į organizaciją</i> Pabrėžiami pačios organizacijos interesai	<i>Orientuota į piliečius</i> Kokybiškas tarnavimas žmonėms
<i>Padėties galia</i> Kontrolė, komandos ir paklusnumas	<i>Dalyvavimo lyderystė</i> Bendros vertybės ir kolektyvinis sprendimų priėmimas, pagrįstas dalyvavimu
<i>Orientacija į taisykles</i> Taisyklės, procedūros ir suvaržymai	<i>Orientacija į žmones/ dėmesys žmonėms</i> Teisių darbuotojams suteikimas ir rūpinimasis aplinka
<i>Nepriklausomi veiksmai</i> Mažai konsultacijų, bendradarbiavimo ir koordinavimo	<i>Kolektyvinis elgesys</i> Konsultacijos, bendradarbiavimas ir koordinavimas
<i>Orientacija į status quo</i> Klaidų ir rizikos vengimas	<i>Orientacija į pokyčius</i> Inovacijos, rizikingumas ir nuolatinis tobulėjimas
<i>Orientacija į procesą</i> Atskaitomybė už procesą	<i>Orientacija į rezultatus</i> Atskaitomybė už rezultatus

Šaltinis: Aleknienė, 2005, p. 3

Lietuvoje vertybinės nuostatos, kuriomis vadovaujasi privatus sektorius, iš esmės skiriasi nuo valstybės tarnyboje diegiamų vertybių. K. Masiulis (2007), analizuodamas vidinius valstybės tarnybos plėtros trukdžius, pirmiausia išskyrė vadybinės praktikos neatitinkančią vertybių sistemą. Tos vertybės, kurios išdėstytos valstybės tarnybos įstatymo trečiajame skyriuje: *pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas*, pasak Masiulio, greičiau panašėja į M.Vėberio postuluotas „idealios biurokratijos“ šimtametes vertybes nei modernumą, kaitą ir atidumą kliento poreikiams. Autorius pažymi, kad modernios įmonės savo darbuotojams kelia tokius pagrindinius reikalavimus: *atvirumas pokyčiams ir naujovėms, novatoriškumas, orientavimasis į kliento poreikius, orientacija į rezultatus, komandinis darbas, geriausios patirties sklaida, pozityvi nuostata, pagarba kolegų bei tiekėjų skirtumams ir jų puoselėjimas, sąžiningumas, taupumas, individualaus potencialo didinimas ir vertybių puoselėjimas*. K. Masiulio (2007) teigimu, kaita turi prasidėti nuo biurokratinių vertybių kaitos vadybinei paradigmai būdingomis vertybėmis ir šių pozityvių vertybių stiprinimo.

Privačiam sektoriui svarbios, tačiau neesminės viešojo sektoriaus vertybės yra pelningumas, konkurencingumas, novatoriškumas, orientacija į paslaugas, kolegialumas, pasitenkinimas ir nuoseklumas. Socialinė lygybė, skaidrumas, atsakomybė, atskaitomybė, nešališkumas ir

nesavanaudiškumas yra esminės vertybės valstybės tarnautojams ir politikams, tačiau privačiame sektoriuje joms nėra teikiamas ypatingas dėmesys. Viešajame sektoriuje svarbiau atvirumas, pagarba žmonėms, atsakomybė ir dorumas, empatiškumas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas. Tai specifinės viešojo sektoriaus vertybės, kuriomis šio sektoriaus institucijos išsiskiria iš kitų organizacijų. Tokios vertybės kaip konkurencija, paslaugumas, kolegialumas ir pelningumas buvo priskiriami privataus sektoriaus vertybėms, o dabar bendrosioms vertybėms (Aleknienė, 2007).

Įvairūs autoriai vertybes klasifikuoja pagal skirtingus požiūrius, dažniausiai viešojo administravimo vertybes autoriai tiria iš keturių skirtingų pozicijų (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Vertybių klasifikacija

Autoriai	Pozicijos	Vertybės
L. Nash, M. Rion	Sieja su vadyba	Efektyvumas, rezultatyvumas, bendradarbiavimas
J. Rohr, T. Cooper, M. Josephson, S. Bailey	Sieja su demokratijos idealais	Teisingumas, atsakomybė, atskaitingumas
H. Frederickson	Derina su vadybos ir demokratijos idealais, tradicinio ir naujojo viešojo administravimo	Efektyvumas, rezultatyvumas, teisingumas
M. Guy, R. Denhardt, Huberts, Heuvel, Punch	Bendros vertybės bei tos, kurios svarbios žmonių tarpusavio santykiams	Sąžiningumas, geranoriškumas, rūpestingumas, garbinimas, pažado tesėjimas, siekimas tobulėti, ištikimybė, teisingumas, integralumas, pagarba kitiems, atsakingas pilietiškumas ir kt.

Šaltinis: sudaryta pagal Palidauskaitę, 2004

Mokslininkų pateiktuose vertybių klasifikacijose nėra bendros vertybių klasifikavimo sistemos, sąrašai nebūna galutiniai, jie gali būti keičiami. Anot A. Aleknienės (2005), kartais ta pati vertybė gali priklausyti kelioms skirtingoms klasėms, pavyzdžiui, atskaitomybė gali būti tiek demokratinė, tiek etinė ar profesinė vertybė. J. Palidauskaitė (2004) teigia, kad bet kurie bandymai suskirstyti vertybes yra sąlyginiai ir dirbtiniai, nes gyvenime dažnos vertybės persipina. Todėl vietoje labai išsamaus ir universalaus viešojo administravimo vertybių sąrašo pateikimo būtų tikslingiau identifikuoti svarbiausias ir aktualiausias vertybes. Pagal J. Palidauskaitę (2004) svarbiausios ir aktualiausios viešojo administravimo profesinės etikos vertybės - **tarnavimas visuomenės interesui, atsakomybė, atskaitomybė, nešališkumas, nesavanaudiškumas, atvirumas, viešumas**. Konstatuotina, kad Europos Sąjungos gero administravimo kodekse, kuris yra bendras ir įpareigojantis visas Europos Sąjungos institucijas ir įstaigas bei jose dirbančius pareigūnus, pabrėžiamos *teisėtumo, nediskriminavimo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, nešališkumo ir savarankiškumo, objektyvumo, teisingumo, mandagumo, veiklos nuoseklumo ir kitos vertybės* (EK, 2000).

Dėl privačiame sektoriuje pasiteisiniusių vertybių perkėlimo į viešąjį sektorių pasekmių bei šių vertybių skirtumų ir tapatumų mokslinėje literatūroje kyla abejonių ir diskusijų. J. Palidauskaitė, Staponienė (2005) atkreipia dėmesį, kad judant poburokratinės organizacijos link galima *partnerystė*. Ši vertybė yra nauja, galinti skatinti tokias profesines vertybes, kaip *komandinis darbas, inovacijos, efektyvumas*. Tačiau autorėms kyla klausimas, ar demokratija (teisingumas, lygybė ir kt. vertybės) ir antreprenieriška dvasia (pelno siekis, individualizmas ir kt.) yra suderinamos, ar tai nėra kontrastingi konceptai. Kai konkuruojama, siekiama pelno, efektyvumo, veiklos vadyboje mažai lieka vietos etinėms moralinėms vertybėms (geranoriškumui, teisingumui, nešališkumui, principingumui, nesavanaudiškumui), kurias akcentuoja demokratija. Autorės pažymi, kad rinkos vertybės nėra blogos, bet jas perkeltiant į viešojo sektoriaus veiklą būtina atsižvelgti į demokratijos keliamus reikalavimus, į ilgalaikę veiklos perspektyvą (Palidauskaitė, Staponienė, 2005).

Įdomu pažymėti, kad atliktas Z. Monkevičienės, L. Liugailaitės – Radzvickienės (2009) empirinis tyrimas, kaip Lietuvoje veikiančios organizacijos komunikuoja savo strategijas ir savo vertybes, parodė, kad savo vertybes komunikuoja tik privataus sektoriaus įmonės, viešajame sektoriuje to neaptikta. Tyrimui atlikti pasitelkta internetinių tinklapių, kuriuose Lietuvoje veikiančios organizacijos pateikia informaciją apie savo strategijas ir vertybes, analizė. Tyrimo rezultatai parodė, kad visos organizacijos, kurios savo strategijose skelbia vertybes, priklauso privačiam sektoriui (89,1%), tarp organizacijų, kurios, pristatydamos savo strategiją, **apie vertybes nekalba**, daugumą (60,9%) sudaro viešojo sektoriaus organizacijos, taip pat **švietimo, gydymo, pagalbos paslaugas jaunimui, socialinės rizikos grupėms teikiančios organizacijos** (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzvickienė, 2009).

Atkreiptinas dėmesys, kad sovietmečiu biurokratinėje organizacijoje svarbios vertybės kaip *nešališkumas, objektyvumas, legalumas, hierarchiniai įsipareigojimai, stabilumas, atskaitomybė, ekspertizė, lojalumas, tarnavimas valstybei ir partijai, paklusnumas* vertinamos ir demokratijose, bet sovietinio režimo metais jų turinys buvo kitas. Sovietmečio palikimas: dvigubi standartai, naudojimasis padėtimi, kyšininkavimas, nepotizmas, blogas administravimas, viešojo intereso ir pareigų visuomenei nesuvokimas bei kitos dar išlikusios moralinės visuomenės vyraujančios vertybės tampa nepalankios visuomenėje, siekiančioje modernesnių pokyčių (Palidauskaitė, 2008). Jos taip pat neretai tampa viso viešojo sektoriaus modernizavimo trukdžiu. Viešojo sektoriaus vertybių transformacija yra ilgas, painus ir sudėtingas procesas, ką ir akcentuoja minėti autoriai.

Nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, svarbu atskleisti vertybių sistemą. Kiekviena viešojo administravimo institucija turi savo veiklos taisykles, principus, normas, kurios yra pagrįstos bendromis viešojo administravimo institucijų vertybėmis, ir kokia daugiasluoksnė bebūtų organizacijų vertybių sistema, joje derėtų išskirti minimalų bendrų vertybių rinkinį. Pagrindu galėtų būti asmeninės vertybės, kurios nepriklausomai nuo aplinkybių privalo egzistuoti nuolat. Neabejotinai

viešojo sektoriaus vertybės turėtų apimti asmenines, organizacines ir visuomenines vertybes (Aleknienė, 2005).

Apibendrinus galima teigti, kad visuotinės vertybių klasifikacijos nėra, vertybių sąrašai negalutiniai ir gali būti keičiami. Kartais ta pati vertybė gali būti priskiriama skirtingoms klasėms (pvz. atskaitomybė gali būti tiek demokratinė, tiek etinė ar profesinė vertybė). Dažniausiai mokslininkų yra išskiriamos biurokratinės ir pobiurokratinės – būdingos naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo modeliams, dėl sisteminių skirtumų skirstomos į viešojo ir privataus sektoriaus vertybes. Viešojo sektoriaus vertybės klasifikuojamos į demokratines, etines, žmogiškąsias ir profesines, kurios atitinkamai skirstomos į tradicines ir naujasias. Modernizuojant viešąjį sektorių, reikalinga keisti ir vertybines orientacijas, atitinkančias šiuolaikinius reikalavimus.

1.5. Organizacinės kultūros tipologijos kaip organizacinės kultūros įvertinimo priemonė

Organizacinės kultūros tipologizavimas yra palengvinantis ir svarbus organizacinės kultūros tyrinėjimo ir įvertinimo būdas. Organizacinės kultūros skirstymas į tipus grindžiamas atitinkamais kriterijais, kurie turi įtakos kultūros formavimosi procesui ir suteikia specifinių bruožų. Sevilė Mamedaitytė (2003) pastebi, kad mokslininkai dažnai vartoja tiksliai jas apibūdinančias *metaforas* bei kultūros tipus atspindinčius *symbolius*.

Organizacinės kultūros tipologijų yra didelė įvairovė ir mokslininkai, išskirdami įvairius tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Pavyzdžiui, P. Zakarevičius (2003), atlikęs tipologijų analizę, sąlyginai sugrupavo organizacinės kultūros tipus pagal apibūdinimo kriterijus į keletą pagrindinių grupių:

1. *Personalo tarpusavio santykių kriterijai*. Šiais kriterijais vadovaudamiesi J. Schermerhornas, J. Huntas, R. Osbornas (1995) skiria keturis organizacinės kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija.

2. *Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai*. Pagal šiuos kriterijus atitinka R. Harrisono (1970) išskirti keturi tipai: galios (valdžios, jėgos) kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra ir asmens kultūra.

3. *Psichologinio mikroklimato kriterijai*. A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998) siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra.

4. *Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai*. S. Dealas ir A. Kennedy (1982) išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra.

K. S. Cameronas ir R. E. Quinnas (2001) tyrinėję organizacinę kultūrą ir sąsajas su efektyvumu išskyrė hierarchinę (biurokratinę), rinkos, klaninę ir adhokratinę organizacinę kultūrą. K. Camerono ir

R. Quinno (2001) organizacinės kultūros tipologija, pagrįsta konkuruojančių vertybių modeliu (KVM), išskiriant atskiriems organizacinės kultūros tipams bendras vertybes.

Klaninė organizacinė kultūra pavadinta dėl organizacijos panašumo į šeimą. Šioje kultūroje stipriai išreikštas jausmas „mes“, organizacijos panašesnės yra į dideles šeimas nei į ekonominius veiklos objektus. Klano kultūra yra apibūdinama kaip labai draugiška darbo vieta, kurioje žmonės turi daug bendrų interesų ir siekių, grindžiamų savitarpio pasitikėjimu. Lyderiams ar vadovams būdingas auklėtojų ar net tėvų vaidmuo. Išreikšta aukšta organizacijos atsakomybė, dideli įsipareigojimai darbuotojams. Organizacija gyvuoja dėl atsidavimo (ištikimybės) ir puoselėjamų tradicijų. Akcentuojamas komandinis darbas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, jų asmenybės tobulinimas, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Skatinamas savarankiškas komandų darbas, už kurį yra apdovanojama taip pat komandiniame lygmenyje (ne individualiai). Komandos gali savarankiškai priimti narius į darbą ir iš jo atleisti. Darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą, pageidaujamos kokybės diskusijos, kuriose išsakomi darbuotojų pasiūlymai kaip pagerinti savo darbą ir kompanijos rezultatus. Svarbiausios vadybos užduotys yra didesnių įgaliojimų darbuotojams suteikimas ir sąlygų palengvinimas dalyvaujant organizacijos veikloje, atsidavimo darbui ir organizacijai, darbuotojų santarvės ugdymas. Klano kultūroje vartotojai vertinami kaip partneriai, organizacija orientuojasi į ilgalaikės naudos perspektyvas. Daug dėmesio skiria moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos darbo aplinkos sukūrimui, rūpinimuisi žmonėmis (Cameron ir Quinn, 2001).

Adhokratinė organizacinė kultūra susiformavo perėjimo iš industrinės į informacinę erą laikotarpiu. Žodis adhokratija yra kilęs iš lotyniško pasakymo *ad hoc* (pagal situaciją). Ši kultūra apibūdinama kaip dinamiška, verslininkiška ir kūrybinė darbo vieta. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti. Lyderiai yra novatoriai, rizikuojantys, jų sprendimai aplenkiantys laiką. Organizaciją vienija atsidavimas eksperimentavimui ir novatoriškumui. Stipriai akcentuojamas individualumas, rizikingumas, ateities numatymas, gebėjimo prisitaikyti ugdymas, kūrybiškumas, lankstumas, veiklumas. Beveik kiekvienas darbuotojas įtraukiamas į gamybą, bendravimą su klientais, tyrinėjimus. Adhokratijos organizacinei kultūrai būdingas laikinų, specializuotų struktūrų sukūrimas, nes adekvačiai reaguojama į greitai kintančius aplinkos pokyčius. Daugelis žmonių dirba *ad hoc* komandose ar komitetuose, kurie įvykdžius nurodytas užduotis panaikinami, o vėl prireikus greitai suformuojami ir reorganizuojami. Adhokratija, skirtingai nei rinka arba hierarchija, nenaudoja centralizuotos valdžios ir autoritarinių tarpusavio santykių. Valdžia yra perleidžiama individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti. Palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Pabrėžiamas pastovios veiklos būtinumas, gamyba ir paslaugų teikimas, naujų žinių pritaikymas, pasiruošimas naujiems pokyčiams ir iššūkiams. Akcentuojamas tobulėjimas ir vystymasis, naujų resursų gavimas. Sėkmė adhokratijos organizacijai reiškia būti lyderiu produkcijos ar paslaugų rinkoje, unikalių ir naujų produktų ar paslaugų pateikimas (Cameron ir Quinn, 2001).

Hierarchinė (biurokratinė) organizacinė kultūra paremta M. Vėberio biurokratiniu modeliu ir apibūdinama septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Šių taisyklių užtikrinimas garantuoja organizacijos veiklos efektyvumą. Darbo vieta apibūdinama kaip formalizuota ir struktūrinta. Žmonės darbe vadovaujasi nustatytomis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis. Lyderiai didžiuojasi, kad yra racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Šio tipo kultūrai labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas. Tokio tipo organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika, kuri tiesiogiai daro įtaką darbuotojų elgesiui. Sėkmė suprantama kaip tiekimo terminų patikimumas, kalendorinių grafikų sklandumas, mažos sąnaudos. Labiausiai hierarchinė organizacinė kultūra paplitusi didelėse organizacijose ir valdžios institucijose (Cameron ir Quinn, 2001).

Rinkos organizacinė kultūra pradėjo populiarėti 1960 –ųjų metų gale, kada organizacijoms kildavo vis naujų konkurencijos iššūkių. Pasak K. Camerono, R. Quinno (1999), ši kultūra paremta O. Williamsono, (1975), B. G. Ouchi (1981) ir jų kolegų darbais. Terminas “rinkos organizacija” reiškia organizacijos, kuri funkcionuoja kaip rinka, tipą. Tai reiškia, kad orientuota į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teisinės institucijas ir kt. Rezultatai ir nustatytos užduoties įvykdymas yra pagrindiniai rūpesčiai. Žmonės yra kryptingai tikslo siekiantys ir tarpusavyje konkuruojantys. Lyderiai jaučiasi tvirti šeimininkai, yra griežti vadovai ir negailestingi konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Šios kultūros organizacija pirmiausia išnaudoja rinkos ekonomikos mechanizmus ir monetarinius mainus. Pagrindinis akcentas sukoncentruotas į kryptis (mainai, prekyba, kontraktai) su kitais klientais, siekiant konkurencinio pranašumo. Pagrindinės rinkos organizacinės kultūros nuostatos yra pelnas, galutiniai rezultatai, galia rinkos nišose, ilgalaikiai tikslai, saugios vartotojų bazės. Pagrindinių tikslų – produktyvumo ir konkurencinių galimybių - pasiekima dėl stipraus susikoncentravimo į išorinių pozicijų užtikrinimą ir jų kontrolę. Pagal šios kultūros logiką aiškus tikslas ir agresyvi strategija - tai tiesiausias kelias į produktyvumo ir pelno pasiekimą. Organizaciją vienija siekimas laimėti. Reputacija ir sėkmė yra bendras visos organizacijos rūpestis. Sėkmė suprantama kaip prasiveržimas į rinką bei rinkos dalies užkariavimas. Labai svarbu konkurentų nugalėjimas konkurencinėje kovoje ir lyderiavimas rinkoje. Pasak Dž. Pattono, rinkos organizacijos nesidomi (savo) pozicijų išsaugojimu, tegul tuo užsiima kiti (priešai). Rinkos organizacijos nepailstant žygiuoja tik pirmyn, savo tikslo link, nugalėdamos konkurentus (Cameron, Quinn, 2001).

Įvertinus keturių organizacinių kultūrų tipų vertybes galima teigti, kad klaninę organizacinę kultūrą nusako lankstumas ir vidinė orientacija, adhokratinė kultūra išsiskiria lankstumu ir orientuojasi į išorę, biurokratinė kultūra išsiskiria vidiniu susitelkimu ir orientacija į kontrolę, o rinkos organizacinei kultūrai būdinga orientacija į išorę ir kontrolę. Organizacinės kultūros tipai yra pagrindinė organizacinės kultūros įvertinimo priemonė.

2. ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERTYBIŲ EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. ŠAVMI pagrindiniai veiklos akcentai

Dabartinės VMI administracinę struktūrą sudaro Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (centrinis mokesčių administratorius) (toliau — VMI prie FM) ir 10 apskričių VMI (Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, **Šiaulių**, Tauragės, Telšių, Utenos, Vilniaus). Pagal MAĮ dabartinė VMI — tai valstybinė institucija, įsteigta prie Finansų ministerijos, finansuojama iš valstybės biudžeto ir atsiskaitanti finansų ministrui. VMI sudaro centrinis mokesčių administratorius – Valstybinė mokesčių inspekcija prie finansų ministerijos ir jai pavaldžios apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos (AVMI) – vietos mokesčių administratoriai, kurios yra juridiniai asmenys, turintys savo sąskaitas banke, antspaudus ir bendrą simboliką (VMI, 2005).

Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodekse yra nurodyti pagrindiniai tarnautojų etikos principai:

- pagarba žmogui ir valstybei;
- teisingumas ir nešališkumas;
- nesavanaudiškumas;
- dorovinis principingumas ir padorumas;
- atsakomybė ir atskaitingumas;
- skaidrumas ir viešumas;
- pavyzdingumas;
- tarnavimas visuomenės interesams ir nepiktnaudžiavimas pareigomis;
- sąžiningumas;
- tinkamas pareigų atlikimas;
- lojalumas valstybei ir jos institucijoms (VMI, 2005).

Internetiniame Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos tinklapyje yra skelbiami pagrindiniai uždaviniai ir pareigos, kurie nurodyti visoms VMI apskritims.

Svarbiausi VMI prie FM uždaviniai:

1. Padėti mokesčių mokėtojams ir mokesčius išskaičiuojantiems asmenims įgyvendinti savo teises ir pareigas;
2. Įgyvendinti mokesčių įstatymus;
3. Užtikrinti mokesčių į biudžetą sumokėjimą;
4. Užtikrinti efektyvų Teritorinių VMI darbą koordinuojant, kontroliuojant bei metodiškai jam vadovaujant.

Svarbiausios VMI prie FM pareigos:

1. Skatinti savanorišką mokesčių sumokėjimą;
2. Nepažeisti mokesčių mokėtojų teisių;
3. Užtikrinti Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklos teisėtumą, tikslingumą ir efektyvumą;
4. Pagal savo kompetenciją ginti teisėtus valstybės interesus;
5. Įstatymų nustatyta tvarka vykdyti Finansų ministerijos pavedimus;
6. Atliekant savo funkcijas stengtis kuo mažiau trikdyti mokesčių mokėtojų veiklą (VMI, 2005).

2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo objektu pasirinkta viešojo administravimo organizacijos - Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos organizacinė kultūra bei vertybinės orientacijos.

Tyrimo tikslas – atskleisti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą bei esamas ir siektinas vertybes Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Diagnozuoti Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos esamą ir pageidautiną kultūrą.
2. Įvertinti organizacijos esamas ir nustatyti siektinas vertybes, kurios, respondentų nuomone, turėtų egzistuoti modernioje viešojo sektoriaus organizacijoje.
3. Nustatyti atotrūkį tarp esamų ir siektinų Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vertybių.

E. Scheinas 1976 m. nurodė du kultūros tyrimo būdus: *etnografinį* ir *klinikinį*. Etnografiškai tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiais, tačiau įtakos jiems nedaro. Pasirinkęs klinikinį būdą, tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamuoju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai. Viena iš savo vėlesnių straipsnių Scheinas teikia prioritetą klinikiniam būdai, argumentuodamas tuo, kad žmonių sistemą galima perprasti tik tuomet, kai siekiama ją pakeisti. Galimas *jungtinis klinikinis-etnografinis būdas*. (Vanagas, 2005; Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Šiame darbe pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, nes galima atlikti ilgalaikius, pakartotinius organizacinės kultūros tyrimus, yra specialiai sukurti mokslininkų parengti klausimynai tirti organizacinę kultūrą. Kiekybiniai tyrimai dažniausiai taikomi tirti vertybėms. Organizacinės kultūros vertybių sistemos kiekybinė analizė leidžia palyginti atskirų organizacijų, grupių organizacines kultūras ar vertybių sistemas. Atliekant kiekybinius organizacinės kultūros tyrimus išvengiama subjektyvumo, galimas greitesnis duomenų surinkimas, lengvesnis jų apdorojimas ir lyginimas (Cameron ir Quinn, 2001; Aleknienė, 2007; Šimanskienė, 2002).

Šiame darbe tyrimas buvo atliekamas remiantis K. Camerono ir R. Quinno (2001) organizacinės kultūros diagnostikos instrumentu OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument OCAI*). Tai kiekybinis tyrimo metodas anketinės apklausos forma, kurio tikslas įvertinti esamą ir nustatyti siektiną organizacinę kultūrą.

K. Camerono ir R. Quinno (2001) diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Pasak K. Cameron ir R. Quinn (2001), ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę. Kiekvienas kvadrantas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinkla ir hierarchija (biurokratija), kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Ši diagnostikos priemonė leidžia nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą. K. Cameronas ir R. Quinnas (2001) teigia, kad diagnostikos instrumentas OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, tai reiškia yra validus ir reliabilus.

K. Camerono ir R. Quinno (2001) parengtas organizacinės kultūros įvertinimo modelis nusako šešias organizacijos dimensijas, kurias tyrimo metu vertino respondentai:

- svarbiausius organizacijos bruožus;
- organizacijos valdymą;
- vadovavimą darbuotojams;
- organizaciją vienijančius elementus;
- strateginius tikslus;
- organizacijos sėkmės kriterijus.

Visoms šešioms dimensijoms pateiktos keturios alternatyvos (A – klanas, B – adhokratija, C – rinkla, D – hierarchija).

Instrumentas OCAI sudarytas iš klausimyno, kurį sudaro šeši klausimai. Nors egzistuoja daug organizacinės kultūros metodų, minėtasis skirtas išsamiai analizei, būtent tiems svarbiausiems organizacijos aspektams, kurie sudaro jos fundamentalų pagrindą. OCAI diagnostikos instrumentas buvo išbandytas užsienio šalyse daugiau nei tūkstantyje žinomų organizacijų (buvo apklausta virš 10000 vadovų bei daugiau nei 1064 verslo organizacijų). OCAI instrumento paskirtis yra esamos organizacinės kultūros pagalba. Tačiau, kaip teigia Cameronas ir Quinnas (2001), čia yra tik pirmas etapas. Šis instrumentas padeda gana tiksliai nustatyti organizacijos narių ir siektiną organizacinę kultūrą, kurioje jie ketina dirbti, kad atitiktų keliamus reikalavimus, jei vyktų pokyčiai. Siektina organizacinė kultūra – tai kokia organizacija turi tapti, pavyzdžiui, po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę (Cameron ir Quinn, 2001).

Autorių teigimu, atsakymams į klausimus tereikia penkių minučių esamai ir tiek pat siektinai organizacinei kultūrai diagnozuoti. Kitaip tariant, tai yra gana paprastas, aiškus ir minimaliai laiko reikalaujantis klausimynas. Įvertinus organizaciją OCAI instrumentu, gaunamas vaizdas, kokiomis vertybėmis remiasi ir kokiais bruožais apibūdinama organizacija. Atsakymai nėra nei teisingi, nei neteisingi. Taip kaip ir nėra teisingos ir neteisingos kultūros (Cameron ir Quinn, 2001).

Kiekvienas iš šešių klausimų, įtrauktų į instrumentą OCAI, pateikia keturis alternatyvius atsakymus. Reikalinga atsakymų variantus paskirstyti taip, kad visų keturių atsakymų bendra suma būtų lygi 100 balų skaičiui. Daugiausia balų reikia skirti tam teiginiui, kuris labiausiai iš kitų alternatyvių teiginių atitinka esamą organizacijos būklę. Pavyzdžiui, atsakant į pirmą klausimą, jeigu manoma, kad A alternatyva labiausiai atitinka tiriamą organizaciją, o alternatyvos B ir C lyg ir panašios, o C alternatyva labai mažai būdinga, tada reikalinga paskirstyti balus taip: 55 balus skirti alternatyvai A, po 20 balų skirti B ir C ir tik 5 balus skirti D alternatyvai (Cameron ir Quinn, 2001).

Įvertinimas reikalauja nesudėtingų aritmetinių veiksmų. Pirmiausia reikia sudėti visus balus iš A grafos ir gautą sumą padalinti iš šešių, t.y. išvesti A alternatyvos vidurkį. Taip pat skaičiuojama B, C, ir D. Antras siektinos organizacinės kultūros etapas atliekamas lygiai taip pat, tik skaičiuojama siektinoje grafoje esantys atsakymai. Kiekvienas skaičius atitinka tam tikrą kultūros tipą, kurį galima grafiškai pavaizduoti iš gautų skaičių, sujungus taškus. Šis grafikas ir yra organizacinės kultūros profilis. Jo sudarymas - tai svarbus pirminis organizacijos strategijos keitimo etapas (Cameron ir Quinn, 2001).

Baigiamojo darbo autorė šiam tyrimui atlikti pasirinko K. Camerono ir R. Quinno (2001) parengtą organizacinės kultūros įvertinimo modelį, kadangi šis įvertinimo modelis turi šiuos privalumus:

- *praktinė orientacija* – jis pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie yra įvardyti kaip atsakingi už organizacijos sėkmę;
- *savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinti prasmingu pagal trukmę laiku;
- *įtraukimo dydis* – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kurį organizacijos narį, bet ypač svarbu įtraukti visus tuos, kurie yra atsakingi už veiklos krypties nustatymą ir vadovauja esminiams pokyčiams;
- *kiekybinis bei kokybinis įvertinimas* – procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūros matavimų įvertinimu, taip pat pagrįstas kokybiniais metodais, įtraukiant istorinius įvykius ir simbolius;
- *prieinamumas vadovybei* - šis įvertinimo ir keitimo procesas gali būti pradėtas ir realizuotas pačios organizacijos komandos jėgomis, ypač vadovybės. Sėkmingam proceso realizavimui nebūtina kviešti tos srities specialistus, organizacinės kultūros ekspertus;

- *pagrįstumas* – šis procesas įgauna prasmę ne tik žmonėms įsigilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei moksliskai pagrįstu pagrindu (Cameron, Quinn, 2001).

Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas anketine valstybės tarnautojų apklausa. “Apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį” (Šimanskienė, 2002, p. 173).

Vertybių klausimynas buvo sudarytas pagal A. Aleknienės (2007) parengtą ir pritaikytą ilgalaikiams vertybių tyrimams klausimyną. Remiantis sistetine mokslinės literatūros analize, buvo atsisakyta kai kurių biurokratinių vertybių ir papildyta naujojo viešojo valdymo modelio vertybėmis – orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius, visuomenės interesų išsiaiškinimas, efektyvumas. Iš viso buvo pateiktos 36 visuomeninės, organizacinės ir asmeninės vertybės.

Anketa buvo sudaryta iš uždarų klausimų, atsakymai buvo pateikti su atitinkamomis pagal klausimų pobūdį matavimo skalėmis:

- Rangų (Likerto) skalė buvo naudojama vertybėms ir organizacinei kultūrai vertinti. 1 balas reiškia “visai nebūdinga”, 2 balai – „nebūdinga“, 3 balai – “neutralu”, 4 balai “ – būdinga”, 5 balai – “labai būdinga”.
- Nominalinė skalė taikoma tik kokybinių požymių reikšmėms apibūdinti, kai imties objektus galima suskirstyti į grupes: objektyvūs duomenys apie respondentą, t.y. lytis, išsilavinimas.
- Intervalų skale matuojamas ir įvertinamas šiuo atveju darbo viešajame sektoriuje stažas (Aleknienė, 2007, p. 61-62).

Anketą sudaro trys dalys. Pirmosios dalies tikslas – įvertinti ŠAVMI esamą ir pageidautiną organizacinę kultūrą (1-6 klausimai), antrosios dalies – įvertinti ŠAVMI esamas ir siektinas vertybes (7-42). Trečiąją dalį sudaro socialiniai demografiniai klausimai (43-47), (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Detalus tyrimo planas

Tyrimo kryptis	Detalizavimas	Anketos klausimai
Organizacinė kultūra (esama ir pageidautina)	Klaninė Adhokartinė Rinkos Hierarchinė (biurokratinė)	1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B 1C, 2C, 3C, 4C, 5C, 6C 1D, 2D, 3D, 4D, 5D, 6D
Vertybės (esamos ir pageidautinos)	Biurokratinės NVV, Naujojo viešojo valdymo Bendros biurokratijai ir NVV, naujam viešajam valdymui	8,10, 12,14,16,17,18,30 7,9,11,13,15,19,20,21,22,23 24,25,26,27,28,29,31, 36, 37,40,42 32, 33,34,35,38,39,41,
Socialiniai demografiniai klausimai		43, 44, 45, 46, 47

Anoniminės anketos buvo išdalytos Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, jos buvo pildomos raštu institucijoje arba namuose. Anketa pildyti galėjo visi organizacijos darbuotojai, visiems buvo išdalytos vienodos anketos. Jas užpildyti galėjo per penkiolika minučių. Buvo paaiškinta

anketos užpildymo instrukcija, garantuotas konfidencialumas, nepažeistas savanoriškumo ir anonimiškumo principas. Gauti duomenys yra tinkami statistiniam apdorojimui.

2.3. Tyrimo organizavimas ir imties tūrio nustatymas

Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas pagal parengtą metodiką buvo atliekamas Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Gavus vadovų sutikimą, tyrimas atliktas 2011 m. vasario mėn. 15 d. – 23 d.

Tyrimo respondentų imties tūrio nustatymas atliktas taip, kad būtų galima pagrįsti teiginius 95 proc. patikimumu, paklaida turi neviršyti 5 proc. Tokie duomenys yra statistiškai patikimi (Kardelis, 2002). Valstybės tarnautojų apklausos raštu imties tūrio nustatymui pasirinkta formulė (Kardelis, 2007):

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

Šioje formulėje n – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

$z = 1,96$ (kadangi reikia skaičiuoti 95 proc. patikimumo lygmeniu);

$S = 50$ (kadangi nebuvo atliktas pilotažinis tyrimas ir nežinomi ankstesni duomenys);

$\Delta = 5$ (reiškia paklaidą);

$N = 120$ (tiriamos visumos dydis).

Pagal šią formulę: $n = (1,96*1,96)*(50*50)/5*5 + (1,96*1,96*50*50/120) = 9603,25/105,03 = 91,43$. Taigi pagal šią formulę reikalinga apklausti 91,43 respondentą. Galutinę tyrimo imtį sudarė 92 respondentai iš 120 galimų ($N=92$).

Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja (deskriptyvine) statistika. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai, leidžiantys daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamas savybes. Aprašomosios statistikos pagrindu atliekamas pirminis kiekybinis duomenų apdorojimas, sukuriami bazė tolimesniems skaičiavimams. Šiame tyrime analizuojant gautus duomenis taikomi statistiniai metodai (aprašomoji statistika, neparametrinis *Kruskal-Wallis H* testas). Gautiems kiekybiniais tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai pasitelkiama SPSS (*Statistical Package for the social Sciences*) programinė įranga bei WORD programa. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

Anketas užpildė ir organizacinės kultūros bei vertybių tyrime dalyvavo 92 valstybės tarnautojos ir tarnautojai iš 120 dirbančiųjų Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Gauti duomenys rodo, kad šioje viešojo administravimo institucijoje dirbančiųjų daugumą sudaro moterys, nes jų dirba 91,3 proc., o vyrų dirba 8,7 proc. Pagal Valstybės tarnybos įstatymą valstybės tarnautojai turi turėti

aukštąjį išsilavinimą, užimantys A lygio pareigas turi turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą. Absoliuti respondentų dauguma - 91,1 proc. aukštąjį išsilavinimą turi. Jaunų žmonių iki 40 metų dirba 26,1 proc., o vyresnio amžiaus žmonės sudaro daugumą - 73,9 proc., iš jų tyrime dalyvavo 30,4 proc. amžiaus kategorijoje iki 60 metų. Tyrime dalyvavę 60 proc. respondentų turi 14 metų ir daugiau darbo viešajame sektoriuje stažą. Įdomu pažymėti, kad kas antras respondentas nepasirašė savo užimamų pareigų. Tyrimo imtį apibūdinantys rodikliai pateikiami (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Tyrimo imtį apibūdinantys rodikliai

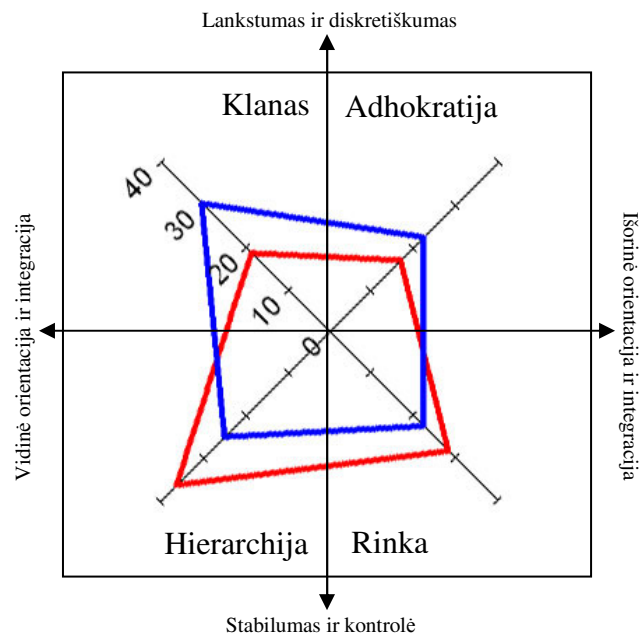
Respondentų grupės		Skaičius	Procentai
Lytis	Moteris	84	91,3
	Vyras	8	8,7
Amžius	Iki 30 m.	8	8,7
	Nuo 31 m. iki 40 m.	16	17,4
	Nuo 41 m. iki 50 m.	40	43,5
	Nuo 51 m. iki 60 m.	28	30,4
Išsilavinimas	Bakalauro laipsnis	32	35,6
	Magistro laipsnis	40	44,4
	Vienpakopis aukštasis išsilavinimas	10	11,1
	Kita	8	8,9
Darbo viešajame sektoriuje stažas	Iki 5 m.	16	17,8
	Nuo 6 m. iki 13 m.	20	22,2
	14 m. ir daugiau	54	60,0

3. TYRIMO ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

3.1. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimo rezultatai rodo, kad ŠAVMI organizacijoje yra vyraujantis **biurokratinis organizacinės kultūros tipas** ($M=36,07$). Kiti organizacinės kultūros tipai - rinkos organizacinė kultūra ($M=28,32$), klaninė organizacinė kultūra ($M=18,58$), adhokratijos organizacinė kultūra ($M=17,03$).

Respondentų nuomone, ateityje ŠAVMI turėtų siekti **klaninės organizacinės kultūros tipo** ($M=30,52$), antroje vietoje - biurokratinė (hierarchinė) organizacinė kultūra ($M=24,68$), kiti organizacinės kultūros tipai - adhokratinė organizacinė kultūra ($M=22,47$) ir rinkos organizacinė kultūra ($M=22,33$) gavo panašų balų skaičių. Grafinis ŠAVMI organizacinės kultūros profilis pavaizduotas 2 paveiksle.



2 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros vertinimas (dabar -, ateityje -)

Nustačius, kokia yra ŠAVMI esama organizacinė kultūra, galima paanalizuoti **atskirai kiekvieną** organizacinės kultūros **dimensiją**:

- 1) svarbiausi organizacijos bruožai;
- 2) organizacijos valdymas;
- 3) vadovavimas darbuotojams;
- 4) organizaciją vienijantys elementai;
- 5) strateginiai tikslai;
- 6) organizacijos sėkmės kriterijai.

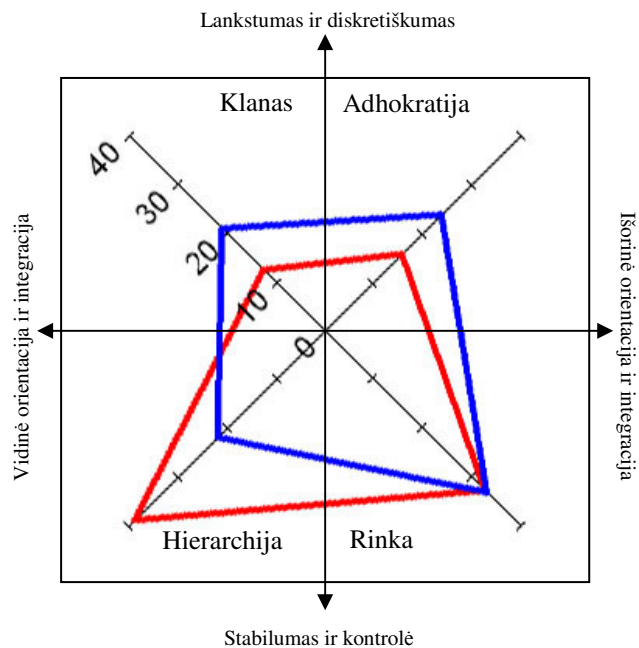
Tyrimo rezultatai rodo, kad ŠAVMI **dabar** visoms šešioms dimensijoms būdingi biurokratinės organizacinės kultūros bruožai. 8 lentelėje pateikiami esami ir siektini organizacinės kultūros dimensijų vertinimai.

8 lentelė. ŠAVMI organizacinės kultūros dimensijų vertinimas

Dimensija	Esama organizacinė kultūra			Pageidautina organizacinė kultūra		
	M	SD	Kultūros tipas	M	SD	Kultūros tipas
Svarbiausi organizacijos bruožai	38,7	21,2	Biurokratinė	33,1	15,2	<i>Rinkos</i>
Organizacijos valdymas	35,9	17,8	Biurokratinė	34,4	13,6	<i>Biurokratinė</i>
Vadovavimas darbuotojams	34,6	17,5	Biurokratinė	37,5	12,3	Klaninė
Organizaciją vienijantys elementai	39,5	20,4	Biurokratinė	33,8	15,0	Klaninė
Strateginiai tikslai	36,5	17,8	Biurokratinė	28,8	13,0	Klaninė
Organizacijos sėkmės kriterijai	31,2	17,9	Biurokratinė	32,7	13,6	Klaninė
Vidutinė reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 100						

Organizaciją vienijančius elementus respondentai įvertino aukščiausiu balu (M=39,5), žemiausiu balu – organizacijos sėkmės kriterijus (M=31,2). Iš pateiktų duomenų matyti, kad **siektinų** dimensijų vertinimas statistiškai skiriasi. Biurokratinis organizacinės kultūros tipas yra būdingas tik organizacijos valdymui (M=35,9). Rinkos organizacinė kultūra būdinga svarbiausiems organizacijos bruožams (M=33,1). Klaninė organizacinė kultūra būdinga vadovavimui darbuotojams (M=37,5), organizaciją vienijantiems elementams (M=33,8), strateginiams tikslams (M=28,8), organizacijos sėkmės kriterijams (M=32,7).

Pirma dimensija – svarbiausi organizacijos bruožai. Remiantis tyrimo rezultatais, svarbiausi ŠAVMI organizacijos bruožai yra griežta struktūra, griežta kontrolė, žmonių veiksmus lemia formalios procedūros. Svarbiausiems organizacijos esamiems bruožams būdinga biurokratinė organizacinė kultūra (M=38,7). Grafinis pavaizdavimas pateiktas 3 paveiksle. Respondentų nuomone, ŠAVMI dabar nėra panaši į didelę šeimą ir čia dirbantys žmonės nedaug turi panašumų, jie nepasiruošę aukotis ir rizikuoti dėl organizacijos, ji nėra dinamiška ir orientuota į veiklą. Tačiau ŠAVMI dirbantys valstybės tarnautojai siekia rezultato, jiems pakankamai svarbu įvykdyti užduotį, jie linkę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo (M=32,7). Ateityje ŠAVMI organizacijoje, respondentų nuomone, turėtų būti išlaikytas balansas tarp klaninės (M=21,0), adhokratinės (M=23,9) ir biurokratinės (M=22,0) organizacinės kultūros. Labiau pastebimas rinkos organizacinės kultūros akcentavimas (M=33,1).

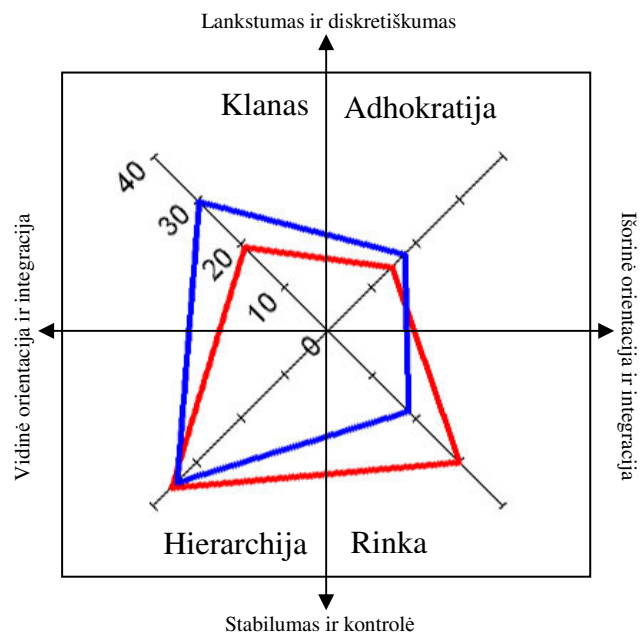


3 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinių ir siektinų svarbiausių organizacijos bruožų vertinimas (dabar -, ateityje -)

Respondentų nuomone, ŠAVMI ateityje turėtų ir toliau orientotis į rezultatus, siekti užsibrėžto tikslo, tačiau organizacijoje turėtų atsirasti daugiau dinamiškumo, orientacijos į pačią veiklą, reikia nevengti rizikos, o būti unikalia savo ypatybėmis, labiau vieningai dirbti ir panašėti į didelę šeimą, turinčią pakankamai panašumų. Mažinti griežtą kontrolę bei koreguoti formalias procedūras.

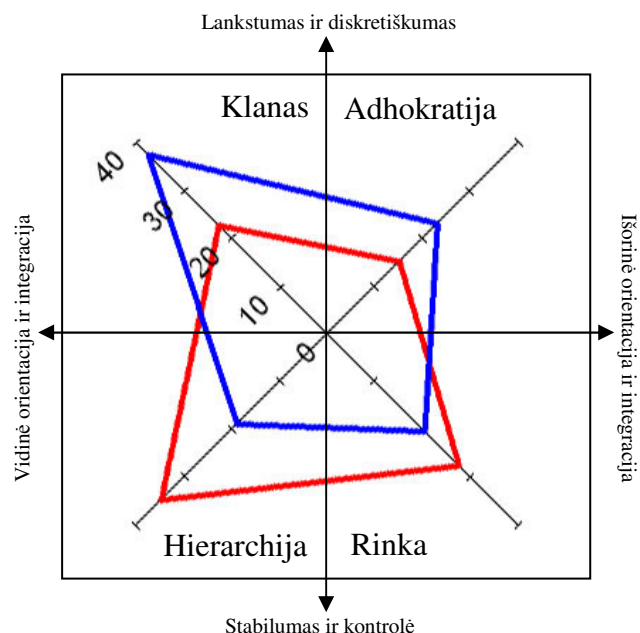
Antra dimensija – organizacijos valdymas. Respondentų atsakymai rodo, kad ŠAVMI organizacijoje valdymas dabar yra koordinuotas bei tiksliai organizuotas. Vadinasi, vyrauja biurokratinės organizacinės kultūros valdymas ($M=35,9$). Šiai organizacijai mažiau būdingas veiklumas, agresyvumas, orientacija į tikslus ($M=30,2$) ir veiklos stebėjimas, siekis paremti, pamokyti ($M=19,2$). Novatoriškumas ir rizika organizacijos valdyje yra mažiausiai įvertintas ($M=14,7$). Atsakymo rezultatai rodo, kad ateityje ŠAVMI organizacijos valdymas turėtų išlikti toks pat, kaip ir dabar biurokratinis ($M=34,4$), t.y. koordinuotas ir tiksliai organizuotas. Tačiau valdymas turėtų būti labiau orientuojamas į klaninę organizacinę kultūrą ($M=29,6$), kuriai būdingas veiklos stebėjimas, siekis paremti, pamokyti ($M=29,6$). Tikimasi, kad bus stiprinami rinkos kultūros elementai ($M=18,5$) - veiklumas, orientacija į rezultatus bei adhokratijos kultūrai ($M=17,5$) būdingas novatoriškumas, rizikingumas. Grafinis pavaizdavimas pateiktas 4 paveiksle.

Trečia dimensija – vadovavimas darbuotojams. ŠAVMI organizacijoje vadovavimui darbuotojams, kaip rodo tyrimo duomenys, būdinga biurokratinė organizacinė kultūra ($M=34,6$). Šioje organizacijoje vadovavimo stiliui būdingas visų užimtumas, darbuotojų paklusnumas, nuspėjamumas ir santykių stabilumas. Mažiau būdingas rinkos organizacinės kultūros tipas ($M=27,5$) bei klaninės kultūros tipas ($M=22,7$). Vadovavimo darbuotojams stiliui mažiausiai būdinga skatinti individualią riziką, novatoriškumą, laisvumą ir savitumą ($M=15,2$).



4 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinio ir siektino valdymo vertinimas (dabar -, ateityje -)

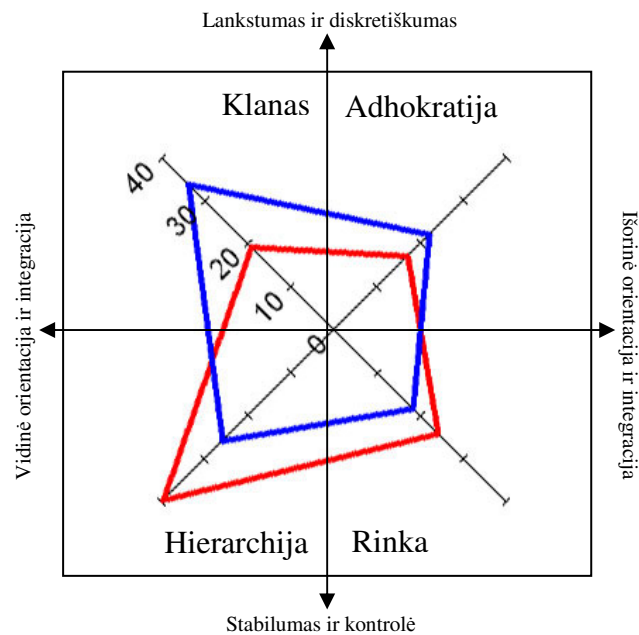
Ateityje ŠAVMI organizacija turėtų keisti biurokratinę ($M=18,0$) vadovavimo darbuotojams stilių ir skatinti grupinį darbą, vieningumą ir darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus (klaninė organizacinė kultūra, ($M=37,5$), labiau skatinti individualią riziką, novatoriškumą, laisvumą ir savitumą (adhokratinė organizacinė kultūra ($M=23,2$)).



5pav. ŠAVMI organizacijos dabartinio ir siektino vadovavimo darbuotojams vertinimas (dabar -, ateityje -)

Ketvirta dimensija – organizaciją vienijantys elementai. ŠAVMI organizaciją vienijantys elementai dabartinėje situacijoje yra bendros formalios taisyklės, oficiali politika ir sklandi

organizacijos veikla. Šie elementai priskiriami biurokratinei organizacinei kultūrai ($M=39,5$). Mažiausiai organizacijos narius vienija novatoriškumas, tobulinimasis ir pirmavimas.

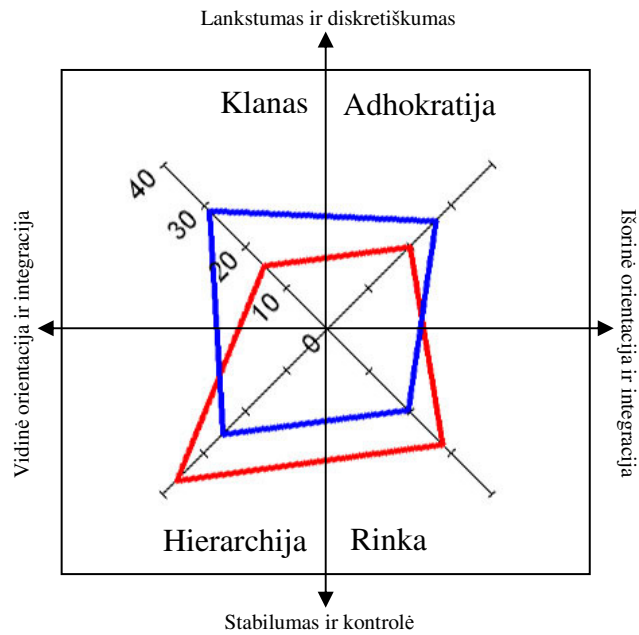


6 pav. ŠAVMI organizaciją dabartinių ir siektinų vienijančių elementų vertinimas (dabar -, ateityje -)

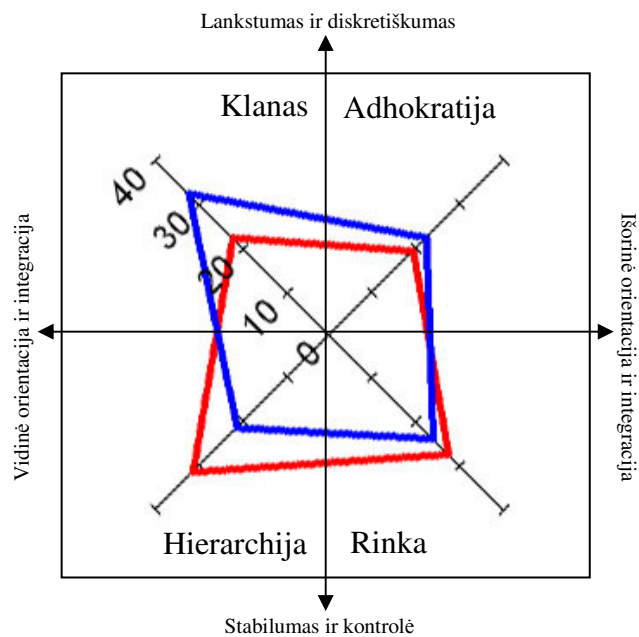
Tačiau ateityje šiems adhokratijos kultūros elementams turėtų būti skirta daugiau dėmesio ($M=21,9$), o labiausiai turėtų ateityje organizaciją vienyti ištikimybė darbui, tarpusavio pasitikėjimas, organizacijos dideli įsipareigojimai darbuotojams. Ateityje organizacija turėtų keistis į klaninę organizacinę kultūrą ($M=33,8$), (žr. 6 pav.).

Penkta dimensija – strateginiai tikslai. ŠAVMI organizacijos strateginiams tikslams būdinga biurokratinis organizacinis tipas ($M=36,5$). Mažiausiai, respondentų nuomone, organizacija akcentuoja humaniškumą, stiprų pasitikėjimą, atvirumą ir bendradarbiavimą ($M=15,6$), tačiau būtent ateityje šie klaninės organizacinės kultūros strateginiai tikslai turėtų būti siektini ($M=28,8$), neatsisakant naujų požiūrių ir galimybių paieškos bei išskylančių problemų sprendimo ($M=26,1$), (žr. 7 pav.).

Šešta dimensija – organizacijos sėkmės kriterijai. Dabartinėje situacijoje organizacijos sėkmės kriterijams priskiriamas veiklos planavimas bei iš dalies mažos veiklos sąnaudos ($M=31,2$). Tačiau ateityje pastebimas ŠAVMI organizacijos darbuotojų poreikis keisti dabartinę situaciją į klaninės kultūros tipo kriterijus ($M=32,4$). Ateityje sėkmę turėtų užtikrinti ne dėmesys skiriant dabartinei biurokratinei kultūrai ($M=21,5$), o dėmesys žmonėms, grupinis darbas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą (žr. 8 pav.).



7 pav. ŠAVMI organizacijos dabartinių ir siektinų strateginių tikslų vertinimas (dabar -, ateityje -)



8 Pav. ŠAVMI organizacijos dabartinių ir siektinų sėkmės kriterijų vertinimas (dabar -, ateityje -)

Apibendrinant galima teigti, kad esamos kultūros dimensijos – svarbiausi organizacijos bruožai ($M=38,7$), organizacijos valdymas ($M=35,9$), vadovavimas darbuotojams ($M=34,6$), organizaciją vienijantys elementai ($M=39,5$), strateginiai tikslai ($36,5$), organizacijos sėkmės kriterijai ($M=(31,2)$) visiškai atitinka diagnozuotą kultūrą. Atliktos atotrūkio tarp esamos ir siektinos organizacinės kultūros analizė rodo, kad, respondentų nuomone, ŠAVMI biurokratinė organizacinė kultūra turėtų būti keičiama. Dominuojantis ŠAVMI turėtų būti klaninės organizacijos tipas ($M=30,52$), išlaikant

mišrių biurokratinio (M=24,68), adhokratinio (M=22,47) ir rinkos (M=22,23) organizacinės kultūros tipų pusiausvyrą.

3.2. ŠAVMI vertybinių orientacijų duomenų aprašymas

Išanalizavus ŠAVMI esamą organizacinę kultūrą ir jos dimensijas, toliau analizuojamos organizacijos esamos ir siektinos vertybės. Turimi anketiniai duomenys buvo analizuoti pagal įvairius demografinius veiksnius (amžių, išsilavinimą, darbo viešajame sektoriuje stažą). Analizei pagal įvairius demografinius kintamuosius buvo pasirinktas neparametrinis *Kruskal-Wallis H* testas, kadangi kintamųjų histogramos (15 -17 priedai) parodė, jog skirstiniai yra nenormaliniai, turi tris ir daugiau kintamojo požymių. Visų lentelių sudarymui naudoti kintamųjų vidurkiai (*M*) iš *ANOVOS* testo, kuris atsako į klausimą, ar yra tarp nagrinėjamų populiacijų statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų, bet nefiksuoja, tarp kurių populiacijų tie skirtumai yra.

Toliau pateikiamos, remiantis gautais tyrimo duomenimis, būdingiausios ŠAVMI esamos ir siektinos vertybės (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Būdingiausios ŠAVMI esamos ir siektinos vertybės

ESAMOS VERTYBĖS	SIEKTINOS VERTYBĖS
1. Dėmesys taisyklėms / procedūroms (4,57)	1. Pagarba žmonėms (4,83)
2. Atsakomybė (4,35)	2. Profesionalumas (4,80)
3. Griežta atskaitomybė (4,20)	3. Sąžiningumas (4,78)
4. Organizacijos poreikių pabrėžimas (4,04)	4. Teisingumas (4,74)
5. Orientacija į rezultatus (4,04)	5. Patikimumas (4,72)
6. Valdžios centralizacija (3,87)	6. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas (4,70)
7. Profesionalumas (3,85)	7. Atsakomybė (4,70)
8. Orientacija į procesą (3,83)	8. Etiškumas (4,67)
9. Tarnavimas visuomenės interesams (3,80)	9. Komandinis darbas / bendradarbiavimas (4,61)
10. Sąžiningumas (3,76)	10. Efektyvumas (4,61)

Daugelio respondentų nuomone (93,47 proc.), **dėmesys taisyklėms / procedūroms** (M=4,57) yra būdingiausia ŠAVMI organizacijos vertybė. 63,04 proc. respondentų nuomone, dėmesio taisyklėms / procedūroms vertybė yra labai būdinga, 30,43 proc. – būdinga. Tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė nebūdinga, 4,34 proc. vertina neutraliai. Nors dėmesio taisyklėms / procedūroms vertybė į būdingiausių vertinamų siektinų vertybių dešimtuką nebepatenka, tačiau dauguma (99,99 proc.) pasisako už tai, kad ir ateityje ši vertybė būtų organizacijai būdinga, tik 2,17 proc. mano, kad ji neturėtų būti būdinga. Pastebėtas dėmesio taisyklėms / procedūroms statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su darbo stažu viešajame sektoriuje – turintys darbo stažą iki 5 metų mano, kad ateityje turėtų dar labiau būti būdingas dėmesys taisyklėms/ procedūroms. Turintys didesnę darbo stažą tarnautojai taip pat mano, kad ir ateityje ši vertybė turėtų būti būdinga organizacijai, tik jų vertinimas yra

silpnėsnis. Pastebėta, kad jaunimas iki 30 m. ($M=5,00$) mano, jog ateityje dėmesys taisyklėms / procedūroms turėtų būti dar būdingesnis, o vyresnių darbuotojų vertinimas yra silpnėsnis ($M=4,45$). Apskaičiavus dėmesio taisyklėms / procedūroms ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas stiprus dėmesio taisyklėms / procedūroms ir valdžios centralizacijos ryšys ($r = 0,432$, $p < 0,05$), atsakomybės ($r = 0,401$, $p < 0,05$).

Dėmesys taisyklėms / procedūroms yra išskirtinė biurokratinės organizacinės kultūros vertybė. Ši vertybė biurokratinėje kultūroje įtvirtinta yra labai ilgai, todėl natūralu, kad ją respondentai ir paminėjo kaip būdingiausią organizacijai. Tačiau taisyklės daugelio žmonių yra suvokiamos kaip laisvės apribojimas, žlugdančios kūrybiškumą ir trukdančios neretai priimti efektyvius sprendimus. Kadangi taisyklės apibrėžia aiškias tarnautojų veiklos ribas, jie žino, kaip turi elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Esant reformų ir įvairių pokyčių laikotarpiui, vis keliame naujiems ir aukštesiems reikalavimams darbuotojai dažnai patiria nežinomybę, stresą ir pan. Todėl tokį aukštą vertybės dėmesio taisyklėms / procedūroms įvertinimą galima būtų paaiškinti kaip asociaciją su saugumo, užtikrintumo jausmu. Be to, yra aukštesnės valdžios reikalavimai ir darbuotojai jaučia atsakomybę tiems reikalavimams paklusti. Aptiktas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp stažo ir amžiaus atskleidžia, kad kuo jaunesni ir mažiau patyrę darbuotojai, tuo labiau jiems reikalinga instrukcija, kaip ir kuo vadovautis, o vyresniems ir turintiems didesnę darbo stažą yra šiek tiek mažiau aktualu.

Toliau lentelėje pateikiamos dešimt būdingiausių vertybių, dabar egzistuojančių ŠAVMI (žr. 10 lent.)

10 lentelė. Būdingiausios esamos ŠAVMI vertybės

NR.	ESAMOS VERTYBĖS	Dabar yra	
		M	SD
1.	Dėmesys taisyklėms / procedūroms	4,57	0,68
2.	Atsakomybė	4,35	0,64
3.	Griežta atskaitomybė	4,20	0,68
4.	Organizacijos poreikių pabrėžimas	4,04	0,75
5.	Orientacija į rezultatus	4,04	0,78
6.	Valdžios centralizacija	3,87	0,77
7.	Profesionalumas	3,85	0,69
8.	Orientacija į procesą	3,83	0,95
9.	Tarnavimas visuomenės interesams	3,80	0,95
10.	Sąžiningumas	3,76	0,91

Esama **atsakomybės** vertybė ($M=4,35$) buvo vertinta labai gerai. 41,30 proc. respondentų nuomone, atsakomybės vertybė yra labai būdinga, 45,65 proc. - būdinga. 10,87 proc. respondentų įvertino neutraliai. Nustatytas nestiprus atotrūkis (0,35) tarp esamos ir siektinos vertybės būklės. Pastebėtas atsakomybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi: stipriausiai yra pabrėžiama jaunimo iki 30 metų ($M=4,75$), o nuo 31 iki 50 metų silpnėja, tačiau nuo 50 metų

($M=4,64$) vėl stiprėja atsakomybės svarba. Kitas pastebėtas ryšys su darbo viešajame sektoriuje stažu: turintiems 14 metų ir daugiau ($M=4,52$) darbo stažą atsakomybės vertybė yra stipriausiai vertinama, o turintiems darbo stažą iki 5 metų yra vertinama silpniau. Nors atsakomybės vertybė dabar yra vertinama aukšu balu, tačiau absoliuti dauguma (100 proc.) tarnautojų mano, kad ji turėtų būti dar labiau siektina ateityje. Atsakomybės ryšio su išsilavinimu neaptikta, taip pat neaptikta stiprių koreliacijos ryšių su kitomis vertybėmis.

Atsakomybė yra viena iš kertinių demokratinių vertybių. Ji nemažiau svarbi ir kaip viešojo administravimo darbuotojo profesinė gairė. Atsakomybės vertybė yra įtvirtinta šeštoji LR valstybės tarnybos įstatyme bei nurodyta Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo Elgesio kodekse. Respondentų siekis šiai vertybei skirti dar daugiau dėmesio ateityje ($M=4,70$) galimai traktuotinas kaip efektyvaus darbo siekimas, įstatymų laikymasis, didesnių įgaliojimų gavimas.

Esama biurokratinė vertybė - **griežta atskaitomybė** ($M=4,20$), daugumos nuomone (89,12 proc.), yra viena iš būdingiausių organizacijoje, 32,60 proc. respondentų mano, kad yra labai būdinga, 56,52 proc. - būdinga. 8,69 proc. respondentų įvertino neutraliai. Tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė nebūdinga. Griežtos atskaitomybės vertybė, respondentų nuomone, nors ir nepatenka į aukščiausiai vertinamų siektinų vertybių dešimtuką, tačiau dauguma tarnautojų (84,78) mano, kad ji turi būti siektina ir ateityje. Pastebimas griežtos atskaitomybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi: respondentai nuo 51 iki 60 m. ($M=4,50$) vertina stipriau, o nuo 31 iki 40 metų respondentų vertinimas silpnėja. Šios vertybės ryšio su išsilavinimu ir darbo stažu viešajame sektoriuje neaptikta. Apskaičiavus griežtos atskaitomybės ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas stiprus griežtos atskaitomybės ir nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo ryšys ($r = 0,566$, $p < 0,05$), skaidrumo ($r = 0,55$, $p < 0,05$), kokybiškumo ($r = 0,495$, $p < 0,05$), atsakomybės ($r = 0,549$, $p < 0,05$), sąžiningumo ($r = 0,426$, $p < 0,05$).

Atskaitingumas atspindi susirūpinimą teisinėmis, institucinėmis ir procedūrinėmis priemonėmis, kurios įpareigoja tarnautojus atsakyti už savo veiksmus. Šios biurokratinės vertybės stiprus egzistavimas dabartinėje organizacijos veikloje ir siekis dar labiau ateityje ją stiprinti gali trukdyti įsitvirtinti naujoms profesinėms vertybėms – komandiniam darbui / bendradarbiavimui, novatoriškumui ir pan.

Ketvirtoji labiausiai ŠAVMI vertinama esama vertybė - **organizacijos poreikių pabrėžimas** ($M=4,04$) – priskiriama prie biurokratinių vertybių. 26,09 proc. respondentų nuomone, vertybė organizacijos poreikių pabrėžimas yra labai būdinga, 52,17 proc. – būdinga, 19,56 proc. respondentų įvertino neutraliai. Tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė nebūdinga. Nors dauguma respondentų (84,77 proc.) pageidautų šiai biurokratinei vertybei skirti dėmesio, į labiausiai vertinamų siektinų vertybių dešimtuką nebepatenka. Pastebėtas ryšys su darbo viešajame sektoriuje stažu: trumpiau dirbantys silpniau vertina šią vertybę ($M=3,50$), dirbantys ilgiau nei 14 m. ($M=4,26$) vertina

stipriau. Organizacijos poreikių pabrėžimo vertybės ryšio su amžiumi ir išsilavinimu neaptikta. Apskaičiavus organizacijos poreikių pabrėžimo ir kitų vertybių koreliacijas, buvo nustatytas stiprus organizacijos poreikių pabrėžimo ir profesionalumo ryšys ($r = 0,432$, $p < 0,05$). Šios vertybės akcentavimas gali būti susijęs su darbuotojų sąlygų gerinimu.

Naujosios profesinės vertybės - **orientacija į rezultatus** ($M=4,04$) - gautas dabartinis aukštas įvertinimas ir dauguma (84,77 proc.) respondentų pasisako už orientacijos į rezultatus vertybės puoselėjimą ateityje. 30,43 proc. respondentų nuomone, orientacijos į rezultatus vertybė yra labai būdinga, 45,65 proc. – būdinga, 21,74 proc. įvertino neutraliai. Tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė nebūdinga. Aptiktas statistiškai reikšmingas ryšys su darbo stažu viešajame sektoriuje. Esamos orientacijos į rezultatus vertybės vertinimas stiprus iki 5 m. ($M=4,50$) turinčių darbo stažą, o nuo 6 ir 13 m. šios vertybės vertinimas silpnėja ($M=3,70$), o esamos orientacijos į rezultatus vertybės vertinimas vėl sustiprėja darbo stažo kategorijoje nuo 14 ir daugiau metų. Apskaičiavus orientacijos į rezultatus ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas orientacijos į rezultatus ir kokybiškumo ryšys ($r = 0,433$, $p < 0,05$), tarnavimo visuomenės interesams ($r = 0,424$, $p < 0,05$).

Esamos orientacijos į rezultatus vertybės buvimas ir kaip pageidautinos vertybės didesnio įtvirtinimo ateityje rodo vertybių transformacijos tendenciją. Tai gali būti susiję su šiuolaikiniais didesniais reikalavimais, kurie numatomi vykdant viešojo administravimo reformas.

Esama biurokratinė vertybė - **valdžios centralizacija** ($M=3,87$) - taip pat stipri šioje organizacijoje. 21,74 proc. respondentų nuomone, valdžios centralizacijos vertybė yra labai būdinga, 45,65 proc. – būdinga, 30,43 proc. įvertino neutraliai. Tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė nebūdinga. Valdžios centralizacijos vertybė pageidautina ir ateityje, tačiau jos nepalaiko respondentų dauguma (47,81proc.), į labiausiai vertinamų siektinų vertybių dešimtuką nebepatenka. Neaptikta koreliacijos ryšių nei su amžiumi, nei išsilavinimu, nei stažu. Apskaičiavus valdžios centralizacijos ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas valdžios centralizacijos ir atsakomybės ryšys ($r = 0,495$, $p < 0,05$).

Tarnautojų manymu, reikėtų ateityje mažinti centralizaciją, diegti modernesnius organizacijos valdymo principus.

Esama naujoji profesinė vertybė - **profesionalumas** ($M=3,85$) - respondentų buvo įvertinta pakankamai aukštu balu. 8,69 proc. respondentų nuomone, profesionalumo vertybė yra labai būdinga, 65,21 proc. būdinga, 4,34 proc. - nebūdinga, 21,73 proc. įvertino neutraliai. Profesionalumo vertybę absoliuti dauguma (100 proc.) valstybės tarnautojų siektų įtvirtinti ateityje. 84,78 proc. respondentų nuomone, ateityje turėtų būti labai būdinga, 15,22 proc. – būdinga. Tarp siektinų vertybių profesionalumo vertybė vertinama aukštu balu (4,80) ir patenka į antrą vietą. Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi, darbo stažu viešajame sektoriuje. Geriausiai esamą vertybę

vertina jauni žmonės iki 30 m. ($M=4,75$) ir nuo 31 m. iki 40 m. ($M=4,00$). Esamą profesionalumo vertybę respondentai geriausiai vertina iki 5 m. ($M=4,50$), o nuo 6 iki 13 m. ($M=3,50$) turintiems darbo stažą viešajame sektoriuje vertina žymiai silpniau, bet šiek tiek stipresnis vertinimas yra tarnautojų, turinčių 14 m. ir daugiau ($M=3,78$) darbo stažą. Ateityje siektinos profesionalumo vertybės įtvirtinimas yra įvertintas visų darbo stažo grupių - iki 5 m. ($M=4,48$), 14 m. ir daugiau ($M=4,70$), o nuo 6 m. iki 13 m. ($M=5,00$) turinčių darbo stažą vertinimas yra stipriausias. Profesionalumo ryšio su išsilavinimu neaptikta. Apskaičiavus profesionalumo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas profesionalumo ir tarnavimo visuomenės interesams ryšys ($r = 0,453$, $p < 0,05$), nesavanaudiškumo ($r = 0,53$, $p < 0,05$) ir labai stiprus profesionalumo ir efektyvumo ryšys ($r = 0,616$, $p < 0,05$).

Naujos profesinės esamos ir siektinos profesionalumo vertybės puoselėjimas gali būti susijęs su šiuolaikiniais aukštesniais darbo reikalavimais, norint efektyviau atlikti darbą reikalingos tam tikros žinios. Taip pat traktuotina kaip noru konkuruoti profesinėmis žiniomis su kolegomis, užimti aukštesnes pareigas ar susirasti tinkamą darbo vietą (ar net ją išlaikyti), pelnyti kitų pagarbą, juolab, kad ateityje pagarbos žmonėms vertybės poreikis išreikštas aukščiausiu balu.

Esama biurokratinė **orientacijos į procesą** vertybė ($M=3,83$), respondentų vertinimu, yra būdingiausių esamų vertybių dešimtuose. 21,74 proc. respondentų nuomone, orientacijos į procesą vertybė yra labai būdinga, 50,00 proc. – būdinga, tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė nebūdinga, o 4,34 proc. – visai nebūdinga, neutraliai vertina – 21,74 proc. Absoliučios daugumos respondentų nuomone, šiai vertybei ir ateityje reikėtų skirti daugiau dėmesio, bet į aukščiausiai vertinamų siektinų vertybių dešimtuką ji nebepatenka. Pastebėtas orientacijos į procesą vertybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų amžiumi. Esamos vertybės geriausias vertinimas yra vyresnių darbuotojų nuo 50 m. iki 60 m. ir jaunų iki 30 m. ($M=4,00$) darbuotojų. Statistiškai reikšmingo ryšio su išsilavinimu ir stažu neaptikta. Taip pat neaptikta stiprių koreliacijos ryšių su kitomis vertybėmis.

Biurokratinė orientacijos į procesą vertybė gali būti kliūtimi diegiant naujas profesines vertybes, kurios yra priešingos šiai vertybei.

Devintoji aukščiausiai ŠAVMI vertinama esama vertybė - **tarnavimas visuomenės interesams** ($M=3,80$). 21,73 proc. respondentų nuomone, tarnavimo visuomenės interesams vertybė yra labai būdinga, 52,17 proc. – būdinga, 8,69 proc. – nebūdinga, 15,21 proc. respondentų įvertino neutraliai, tik 2,17 proc. respondentų mano, kad ši vertybė visai nebūdinga. Tarnavimo visuomenės interesams vertybė, respondentų nuomone, į aukščiausiai vertinamų siektinų vertybių dešimtuką nebepatenka. Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi ir išsilavinimu. Esama vertybė aukščiausiai vertinama jaunų darbuotojų iki 30 m. amžiaus grupėje ir nuo 51 m. iki 60 m. ($M=4,14$), o vidutinio amžiaus grupėje nuo 31 m. iki 40 m. ($M=3,25$) vertinama žemiausiai. Tarnavimo visuomenės

interesams vertybę magistras vertina aukščiausiai ($M=4,05$), tuo tarpu respondentai, turintys vienpakopį aukštąjį išsilavinimą, vertina šią vertybę silpniau ($M=3,00$). Tokios pačios tendencijos stebimos ir tarp siektinų organizacijos vertybių.

Statistiškai reikšmingo teigiamo ryšio su darbo stažu viešajame sektoriuje neaptikta. Apskaičiavus tarnavimo visuomenės interesams ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas labai stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas tarnavimo visuomenės interesams ir nesavanaudiškumo ryšys ($r = 0,691$, $p < 0,05$), efektyvumo ($r = 0,628$, $p < 0,05$).

Dešimtoji aukščiausiai ŠAVMI vertinama esama vertybė - **sąžiningumas** ($M=3,76$) – priskiriama prie bendrųjų vertybių ir akcentuojama naujojo viešojo valdymo modelyje. 17,39 proc. respondentų nuomone, sąžiningumo vertybė yra labai būdinga, 47,82 proc. – būdinga, 4,34 proc. – nebūdinga, o 4,34 proc. respondentų vertino kaip visai nebūdingą ir 22,08 proc. vertino neutraliai. Valstybės tarnautojų nuomone, sąžiningumo vertybė turėtų būti modernioje viešojoje organizacijoje dar labiau siektina ateityje ($M=4,78$). Tarp siektinų vertybių sąžiningumo vertybė vertinama aukštu balu ($M=4,78$) ir patenka į trečią vietą. 78,26 proc. respondentų mano, kad sąžiningumas ateityje turėtų būti labiau siektina vertybė ir vertina kaip labai būdingą, 19,56 proc. – kaip būdingą, o 2,17 proc. respondentų įvertino neutraliai. Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų amžiumi. Esama sąžiningumo vertybė iki 30 m. ($M=4,25$) amžiaus grupėje vertinta aukščiausiai, o žemiausia nuo 41 iki 50 m. Siektinos sąžiningumo vertybės organizacijoje vertinamas visose amžiaus grupėse sustiprėja, ypač iki 30 m. ($M=5,00$) ir nuo 51 m. iki 60 m. ($M=4,93$). Statistiškai reikšmingų ryšių su išsilavinimu ir stažu neaptikta. Apskaičiavus sąžiningumo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas stiprus sąžiningumo ir profesionalumo ryšys ($r = 0,425$, $p < 0,05$), iniciatyvos ($r = 0,408$, $p < 0,05$), tarnavimo visuomenės interesams, ($r = 0,474$, $p < 0,05$) bei *labai stiprus* statistiškai reikšmingas teigiamas sąžiningumo ir patikimumo ryšys ($r = 0,747$, $p < 0,05$), nesavanaudiškumo ($r = 0,666$, $p < 0,05$), pagarbos žmonėms ($r = 0,644$, $p < 0,05$).

Nors sąžiningumo vertybė yra nurodyta Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo Elgesio kodekse, tačiau nustatytas ne mažas atotrūkis (1,02) tarp esamos ir siektinos vertybės būklės.

Remiantis gautais tyrimo duomenimis toliau pateikiama lentelėje dešimt būdingiausių vertybių, kurios ateityje turėtų būti ŠAVMI (žr. 11 lent.).

Vertindami **pagarbos žmonėms vertybę** ($M=4,83$), dauguma (99,99) respondentų pasirinko aukščiausią vertinimą kaip siektinai vertybei ateityje ir ji užima pirmą vietą siektinų vertybių dešimtuose. 84,78 proc. respondentų mano, kad turi būti labai būdinga organizacijoje, 15,21 proc. – būdinga. Vertinant pagarbos žmonėms vertybę respondentų nuomonė buvo homogeniška ($SD=0,38$).

11 lentelė. Būdingiausios siektinos ŠAVMI vertybės

Nr.	SIEKTINOS VERTYBĖS	Turėtų būti	
		M	SD
1.	Pagarba žmonėms	4,83	0,38
2.	Profesionalumas	4,80	0,40
3.	Sąžiningumas	4,78	0,46
4.	Teisingumas	4,74	0,57
5.	Patikimumas	4,72	0,50
6.	Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	4,70	0,51
7.	Atsakomybė	4,70	0,46
8.	Etiškumas	4,67	0,56
9.	Komandinis darbas / bendradarbiavimas	4,61	0,57
10.	Efektyvumas	4,61	0,57

Pastebėtas šios vertybės ir respondentų amžiaus statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Esamą pagarbos žmonėms vertybę respondentai vertino mažiausiai iki 30 metų amžiaus grupėje, o aukščiausiai šią vertybę vertino respondentai amžiaus grupėje nuo 51 iki 60 metų. Apskaičiavus pagarbos žmonėms ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas labai stiprus pagarbos žmonėms ir tarnavimo visuomenės interesams ryšys ($r = 0,741$, $p < 0,05$), nesavanaudiškumo ($r = 0,811$, $p < 0,05$) ir stiprus efektyvumo ($0,594$, $p < 0,05$) ryšys.

Pagarbos žmonėms vertybės aukštas vertinimas gali būti siejamas su Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų Elgesio kodekse nurodytais pagrindiniais tarnautojų etikos principais. Pirmasis nurodytas - pagarba žmonėms, be to, yra įstatymų numatyta atsakomybė už nusižengimą valstybės tarnautojų veiklos etikos principams. Pastaruoju metu atliekami etikos mokymai bei tyrimai gali turėti taip pat didelės įtakos.

Teisingumo vertybė ($M=4,74$), daugumos nuomone ($97,82$), turėtų būti dar labiau siektina organizacijoje. $84,78$ proc. mano, kad turėtų būti labai būdinga, $13,04$ proc. – būdinga, $2,17$ proc. vertina neutraliai. Nustatytas ryškus atotrūkis ($1,24$) tarp esamos ir siektinos vertybės. Pastebėtas teisingumo vertybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų amžiumi. Respondentų amžiaus grupėje iki 30 m. ši vertybė įvertinta kaip labiausiai siektina ateityje ($M=5,00$) ir grupėje nuo 51 m. iki 60 m. ($M=4,93$), o amžiaus grupėje nuo 31 m. iki 40 m. teisingumo vertybė kaip siektina organizacijoje vertinama žemiausiai. Apskaičiavus teisingumo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas labai stiprus teisingumo ir sąžiningumo ryšys ($r = 0,732$, $p < 0,05$), patikimumo ($r = 0,611$, $p < 0,05$), nesavanaudiškumo ($r = 0,628$, $p < 0,05$), pagarbos žmonėms ($r = 0,548$, $p < 0,05$).

Teisingumo vertybė yra taip pat nurodyta Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų Elgesio kodekse. Teisingumo vertybė valstybės tarnyboje suprantama kaip diskriminacijos draudimo principas, tarnautojas privalo elgtis su visais asmenimis vienodai.

Patikimumo vertybė ($M=4,74$), daugumos respondentų nuomone (99,99), turėtų būti labiau siektina ateityje. 76,08 proc. mano, kad turėtų būti labai būdinga, 23,91 proc. – būdinga. Nustatytas atotrūkis (1,00) tarp esamos ir siektinos vertybės. Aptiktas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų išsilavinimu. Kaip pageidautiną vertybę organizacijoje daugiausiai vertina bakalauro laipsnį turintys respondentai ($M=4,06$, $p=0,03$), o magistro laipsnį ir vienpakopį aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai patikimumo vertybę vertina mažiau. Pastebėtas esamos patikimumo vertybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi. Nuo 31 m. iki 40 m. ($M=4,13$) ir iki 30 m. ($M=4,00$) amžiaus grupėse vertinimas yra aukščiausias, o kaip siektinos patikimumo vertybės ateityje aukščiausias vertinimas yra iki 30 m. ($M=5,00$), o nuo 31 m. tolygiai dar stiprėja visose amžiaus grupėse.

Apskaičiavus patikimumo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas stiprus patikimumo ir profesionalumo ryšys ($r=0,420$, $p<0,05$), iniciatyvos ($r=0,441$, $p<0,05$), pagarbos žmonėms ($r=0,575$, $p<0,05$), tarnavimo visuomenės interesams ($r=0,430$, $p<0,05$), labai stiprus nesavanaudiškumo ($r=0,634$, $p<0,05$) ryšys.

Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas ($M=4,70$), absoliučios daugumos (99,99) respondentų nuomone, turėtų būti būdingas ateityje. 73,91 proc. mano, kad turi būti labai būdingas, 26,08 proc. – būdinga. Nustatytas atotrūkis (0,94). Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi tarp nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo. Esamos vertybės vertinimas iki 30 m. ir nuo 51 m. iki 60 m. yra vienodas ($M=4,00$), kita amžiaus nuo 31 m. iki 40 m. grupė nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo vertybę vertino žemiausiai. Apskaičiavus nuolatinio mokymosi ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas stiprus nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo ryšys, skaidrumo ($r=0,743$, $p<0,05$), atvirumo ($r=0,415$, $p<0,05$), kokybiškumo ($r=0,521$, $p<0,05$), lojalumo ($r=0,408$, $p<0,05$), teisingumo ($r=0,527$, $p<0,05$), iniciatyva ($r=0,408$, $p<0,05$), tarnavimo visuomenės interesams ($r=0,449$, $p<0,05$), nesavanaudiškumo ($r=0,454$, $p<0,05$), efektyvumo ($r=0,573$, $p<0,05$).

Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas priskiriamas naujųjų modelių vertybėms. Aukštas šios vertybės vertinimas gali būti susijęs su tarnautojų poreikiu tobulėti, kelti kvalifikaciją, konkuruoti ir siekti geresnių rezultatų.

Etiškumo ($M=4,67$) vertybė, daugumos (95,64) respondentų nuomone, turėtų būti būdinga ateityje. 69,56 proc. respondentų mano, kad turėtų būti modernioje organizacijoje labai būdinga, 26,08 proc. – būdinga. Nustatytas atotrūkis (0,93) tarp esamos ir siektinos vertybės. Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su amžiumi. Etiškumo siektiną vertybę organizacijoje respondentai iki 30 m. ($M=5,00$) įvertino geriausiai, kitų respondentų grupių nuo 51 m. iki 60 m. ir nuo 31 m. iki 40 m. etiškumo siektinos vertybės organizacijoje vertinimas silpnėjęs, o amžiaus grupėje nuo 31 m. iki 40 m. ($M=4,63$) yra silpniausias.

Apskaičiavus etiškumo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas *labai stiprus* statistiškai reikšmingas teigiamas etiškumo ir teisingumo ryšys ($r = 0,674$, $p < 0,05$), sąžiningumo ($r = 0,640$, $p < 0,05$), patikimumo ($r = 0,642$, $p < 0,05$), pagarbos žmonėms ($r = 0,703$, $p < 0,05$), nesavanaudiškumo ($r = 0,628$, $p < 0,05$), efektyvumo ($r = 0,507$, $p < 0,05$) ir stiprus ryšys iniciatyvos ($r = 0,448$, $p < 0,05$), tolerancijos ($r = 0,479$, $p < 0,05$), tarnavimo visuomenės interesams ($r = 0,447$, $p < 0,05$).

Etiškumo vertybė, sietina su morale, yra viena kertinių vertybių valstybės tarnautojo veikloje.

Komandinio darbo / bendradarbiavimo vertybė ($M=4,61$), absoliučios daugumos (95,64) nuomone, turėtų būti būdinga ateityje. 69,56 proc. respondentų mano, kad turėtų būti labai būdinga, 26,08 – būdinga, neutraliai vertina – 4,34 proc. Nustatytas didelis atotrūkis (1,11) tarp esančios ir siektinos vertybės. Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys komandinio darbo / bendradarbiavimo su darbo stažu viešajame sektoriuje. Iki 5m. ($M=3,88$) respondentai esamą vertybę vertino geriausiai, o respondentų turinčių, darbo stažą nuo 6 m., šios vertybės vertinimas tolygiai silpnėja. Apskaičiavus komandinio darbo / bendradarbiavimo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas komandinio darbo / bendradarbiavimo ir orientacijos į rezultatus ryšys ($r = 0,471$, $p < 0,05$).

Komandinio darbo / bendradarbiavimo vertybė priskiriama prie naujųjų profesinių vertybių. Šios vertybės poreikis gali būti susijęs su vadovavimo ir administravimo principų kaita. Kuo organizacijoje labiau benradarbiaujama, tuo geresni darbo rezultati.

Efektyvumo vertybė ($M=4,61$), absoliučios daugumos (95,64) respondentų nuomone, turėtų būti modernioje organizacijoje labiau būdinga ateityje. 65,21 proc. respondentų mano, kad turi būti labai būdinga, 30,43 proc. – būdinga, neutralu – 4,34 proc. Nustatytas atotrūkis (1,09) tarp esamos ir siektinos vertybės būklės. Pastebėtas efektyvumo vertybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų amžiumi. Respondentų amžiaus grupėje nuo 31 iki 40 metų respondentai efektyvumo vertybę dabartinėje situacijoje įvertino žemiausiai, o respondentų grupėse nuo 41 iki 50 metų ir nuo 51 iki 60 metų vertinimas stiprėja. Stipriausiai efektyvumo vertybę įvertino respondentai iki 30 metų ($M=4,75$) amžiaus grupėje.

Analizuojant vertybių koreliacijas stebimas statistiškai reikšmingas stipriausias ryšys tarp asmeninių vertybių. Gauti tyrimo rezultatai rodo statistiškai reikšmingus teigiamus stiprius ryšius tarp: *pagarbos žmonėms ir nesavanaudiškumo* ($r = 0,811$, $p < 0,05$), sąžiningumo ir patikimumo ($r = 0,747$, $p < 0,05$), nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo ir skaidrumo ($r = 0,743$, $p < 0,05$), pagarbos žmonėms ir tarnavimo visuomenės interesams ($r = 0,741$, $p < 0,05$), teisingumo ir sąžiningumo ($r = 0,732$, $p < 0,05$), nešališkumo ir etiškumo ($r = 0,731$, $p < 0,05$), etiškumo ir pagarbos žmonėms ($r = 0,703$, $p < 0,05$), tarnavimo visuomenės interesams ir nesavanaudiškumo ($r = 0,691$, $p < 0,05$), skaidrumo ir teisingumo ($r = 0,687$, $p < 0,05$), etiškumo ir teisingumo ($r = 0,674$, $p < 0,05$), sąžiningumo ir nesavanaudiškumo ($r = 0,666$, $p < 0,05$), nesavanaudiškumo ir efektyvumo ($r = 0,660$, $p < 0,05$),

atvirumo ir patikimumo ($r = 0,649$, $p < 0,05$), sąžiningumo ir pagarbos žmonėms ($r = 0,644$, $p < 0,05$), etiškumo ir patikimumo ($r = 0,642$, $p < 0,05$), etiškumo ir sąžiningumo ($r = 0,640$, $p < 0,05$), patikimumo ir nesavanaudiškumo ($r = 0,634$, $p < 0,05$), teisingumo ir nesavanaudiškumo ($r = 0,628$, $p < 0,05$), etiškumo ir nesavanaudiškumo ($r = 0,628$, $p < 0,05$), tarnavimo visuomenės interesams ir efektyvumo ($r = 0,628$, $0,05$), kokybiškumo ir tarnavimo visuomenės interesams ($r = 0,622$, $p < 0,05$), profesionalumo ir efektyvumo ($r = 0,616$, $p < 0,05$), teisingumo ir patikimumo ($r = 0,611$, $p < 0,05$), informacijos judėjimo laisvės ir kūrybiškumo ($r = 0,606$, $p < 0,05$).

Pagarbos žmonėms pabrėžimas, kaip jau aukščiau minėta, gali būti siejamas su Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų Elgesio kodekse nurodytais pagrindiniais tarnautojų etikos principais. Stiprius statistiškai teigiamus ryšius turinčios kitos – nesavanaudiškumas, teisingumas, sąžiningumas, skaidrumas, nešališkumas, tarnavimas visuomenės interesams - vertybės yra taip pat anksčiau minėtame kodekse. Profesionalumo vertybė gali turėti įtakos efektyvumui. Kuo darbuotojas profesionalesnis, turintis daugiau kompetencijos, išlavintų gebėjimų, tuo juo darbas bus efektyvesnis. Informacijos judėjimo laisvė gali paskatinti kūrybiškumą, kuris yra pobiurokratinė vertybė ir labai reikalinga moderniai viešojo sektoriaus organizacijai. Pagarbą žmonėms ir tarnavimą visuomenės interesams akcentuoja naujojo viešojo valdymo modelis. Šiame modelyje minėtų vertybių reikšmė yra gerbti daugiau žmones, o ne produktyvumą, tarnauti visuomenei, piliečiams, o ne klientams.

Remiantis gautais vertybių tyrimo duomenimis nustatytas didžiausias atotrūkis tarp orientacijos į darbuotoją (1,72), atvirumo (1,59), socialinės lygybės (1,39), pagarbos žmonėms (1,35), tolerancijos (1,32), nesavanaudiškumo (1,29), dalyvavimo priimant sprendimus (1,26), teisingumo (1,24), skaidrumo (1,18), nešališkumo (1,13), komandinio darbo / bendradarbiavimo (1,11).

Remiantis gautais vertybių tyrimo duomenimis, iš visų tirtų vertybių žemiausius vertinimus gavo siektinos valdžios centralizacijos ($M=3,61$), rizikingumo ($M=3,70$), einamų pareigų galios ($M=3,76$) vertybės. Išskyrus rizikingumo vertybę, minėtos vertybės gali būti ateityje nepageidaujamos dėl organizacijos siekio keisti biurokratinę į klaninę organizacinę kultūrą. Rizikingumo vertybės žemą vertinimą galima būtų sieti su reformų eiga, kada žmonės patiria daug streso, nežinomybės. Todėl įpratus prie stabilumo šią vertybę paprasčiausiai yra sunkiau suvokti, o be to, labai priklauso šios vertybės buvimas nuo individualių žmogaus savybių.

Remiantis gautais tyrimo duomenimis, iš visų tirtų vertybių žemiausius vertinimus gavo esamos orientacijos į darbuotoją ($M=2,93$), kūrybiškumo ($M=2,87$), atvirumo ($M=2,93$) vertybės. Šios vertybės yra priskiriamos prie naujųjų profesinių vertybių, todėl toks žemas šių vertybių vertinimas galėtų būti siejamas su egzistuojančia organizacijoje biurokratine organizacine kultūra.

TYRIMO IŠVADOS

Tyrimo rezultatai rodo, kad ŠAVMI organizacijoje yra **vyraujantis biurokratinis organizacinės kultūros tipas** ($M=36,07$). Esamos kultūros dimensijos – svarbiausi organizacijos bruožai ($M=38,7$), organizacijos valdymas ($M=35,9$), vadovavimas darbuotojams ($M=34,6$), organizaciją vienijantys elementai ($M=39,5$), strateginiai tikslai ($M=36,5$), organizacijos sėkmės kriterijai ($M=31,2$) visiškai atitinka diagnozuotą kultūrą.

Atlikta atotrūkio tarp esamos ir siektinos organizacinės kultūros analizė rodo, kad, respondentų nuomone, ŠAVMI biurokratinė organizacinė kultūra turėtų būti keičiama. Dominuojantis, respondentų nuomone, ŠAVMI **turėtų būti klaninės organizacijos tipas** ($M=30,52$), išlaikant mišrių biurokratinio ($M=24,68$), adhokratinio ($M=22,47$) ir rinkos ($M=22,23$) organizacinės kultūros tipų pusiausvyrą.

Tyrimo rezultatai rodo, kad ŠAVMI organizacijos **pagrindinės esamos vertybės** yra *dėmesys taisyklėms / procedūroms* ($M=4,57$), *atsakomybė* ($M=4,35$), *griežta atskaitomybė* ($M=4,20$), *organizacijos poreikių pabrėžimas* ($M=4,04$). Šių tradicinio viešojo administravimo vertybių (biurokratinių) dominavimas ir įsitvirtinimas organizacijoje traktuotinas kaip galima kliūtis organizacijos modernizavimui, jos veiklos gerinimui ir tobulinimui.

Tarp esamų pagrindinių vertybių yra būdingos ir *orientacija į rezultatus* ($M=4,04$), *profesionalumas* ($M=3,85$), *tarnavimas visuomenės interesams* ($M=3,80$). Vertinant šias naujas profesines vertybes aukštas standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų nuomonė traktuotina kaip heterogeniškesnė. Tačiau šių esamų vertybių egzistavimas rodo vertybių procese transformacijos tendenciją. Todėl gauti duomenys leidžia teigti, kad galima modernios organizacijos plėtojimo kryptis.

Respondentų nuomone, **siektinos vertybės**, kurios turėtų būti modernioje organizacijoje, yra *pagarba žmonėms* ($M=4,83$), *profesionalumas* ($M=4,80$), *sąžiningumas* ($M=4,78$), *teisingumas* ($M=4,7$), *patikimumas* ($M=4,72$). Jas vertinančių valstybės tarnautojų nuomonė buvo homogeniškesnė. Siektinos vertybės, išskyrus *profesionalumą*, yra bendros tiek tradiciniam (biurokratiniam) viešajam administravimui, tiek naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo modeliams.

Nustatytas didžiausias **atotrūkis tarp esamų ir siektinų** vertybių - *orientacijos į darbuotoją* (1,72), *atvirumo* (1,59), *socialinės lygybės* (1,39), *pagarbos žmonėms* (1,35), *tolerancijos* (1,32), *nesavanaudiškumo* (1,29), *dalyvavimo priimant sprendimus* (1,26), *teisingumo* (1,24), *skaidrumo* (1,18), *nešališkumo* (1,13), *komandinio darbo / bendradarbiavimo* (1,11). Šių vertybių atotrūkis gali būti susijęs su humaniškumu, saviraiškos poreikiu ir siekiu dalyvauti organizacijos veikloje. Biurokratinė organizacinė kultūra ir biurokratinės vertybės stipriai įsitvirtinusios ŠAVMI veikloje riboja naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo plėtrą.

IŠVADOS

1. Viešojo administravimo modelių kaita turi įtakos viešojo sektoriaus vertybinių orientacijų raidai. Viešojo administravimo modelių kaitos esmė yra modernizuoti viešąjį valdymą, siekiant viešojo sektoriaus geresnės ir efektyvesnės veiklos naujomis, humaniškomis, demokratiškomis valdymo formomis. Vadinasi, turi būti keičiama ir viešojo sektoriaus organizacinė kultūra būdingomis naujų viešojo valdymo modelių vertybėmis. Organizacinė kultūra kaip veiksmingas valdymo metodas gali turėti įtakos viešojo sektoriaus modernizavimui.

2. Organizacinės kultūros visuotinai priimtos bendros organizacinės kultūros sampratos nėra, nes pateikiama daugybė organizacinės kultūros apibrėžimų, kurie yra daugiaprasmiai. Įvairūs mokslininkai, siekdami atskleisti organizacinės kultūros turinį, išryškina skirtingus aspektus, jų požiūriu svarbiausius. Tačiau dauguma autorių išskiria vertybes ir jas sieja su organizacine kultūra.

3. Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra yra šiuolaikinio valdymo pagrindas, turi didelę įtaką darbinei veiklai ir darbo rezultatams, yra esminis organizacijos sėkmės veiksnys. Pasitelkus organizacinę kultūrą įmanoma sukurti efektyviau ir produktyviau dirbančią organizaciją, aktualią viešajam sektoriui.

4. Vertybės yra organizacinės kultūros pagrindinis elementas, jos yra ir pagrindinė organizacinės kultūros diagnostavimo ir įvertinimo priemonė. Vertybes daugelis mokslininkų traktuoja kaip efektyvų valdymo instrumentą. Tyrimais įrodyta vertybių įtaka darbo veiksmingumui ir sėkmingiems darbo rezultatams, jos vienija darbuotojus bendriems tikslams, suteikia identiškumo jausmą. Pažangios ir klestinčios organizacijos remiasi stipria vertybių sistema.

4. Visuotinės vertybių klasifikacijos nėra, vertybių sąrašai negalutiniai ir gali būti keičiami. Kartais ta pati vertybė gali būti priskiriama skirtingoms klasėms (pvz. atskaitomybė gali būti tiek demokratinė, tiek etinė ar profesinė vertybė). Dažniausiai mokslininkų yra išskiriamos biurokratinės ir pobiurokratinės vertybės – būdingos naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo modeliams. Dėl sisteminių skirtumų skirstomos į viešojo ir privataus sektoriaus vertybes. Viešojo sektoriaus vertybės klasifikuojamos į demokratines, etines, žmogiškąsias ir profesines, kurios atitinkamai skirstomos į tradicines ir naująsias. Modernizuojant viešąjį sektorių, reikalinga keisti ir vertybines orientacijas, atitinkančias šiuolaikinius reikalavimus.

5. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad ŠAVMI organizacijoje yra **vyraujantis biurokratinis organizacinės kultūros tipas** ($M=36,07$). Esamos kultūros dimensijos – svarbiausi organizacijos bruožai ($M=38,7$), organizacijos valdymas ($M=35,9$), vadovavimas darbuotojams ($M=34,6$), organizaciją vienijantys elementai ($M=39,5$), strateginiai tikslai ($36,5$), organizacijos sėkmės kriterijai ($M=(31,2)$) visiškai atitinka diagnozuotą kultūrą.

6. Atliktos atotrūkio tarp esamos ir siektinos organizacinės kultūros analizė rodo, kad respondentų nuomone, ŠAVMI biurokratinė organizacinė kultūra turėtų būti keičiama. Dominuojantis,

respondentų nuomone, ŠAVMI *turėtų būti klaninės organizacijos tipas* ($M=30,52$), išlaikant mišrių biurokratinio ($M=24,68$), adhokratinio ($M=22,47$) ir rinkos ($M=22,23$) organizacinės kultūros tipų pusiausvyrą.

7. Tyrimo rezultatai rodo, kad ŠAVMI organizacijos **pagrindinės esamos vertybės** yra *dėmesys taisyklėms / procedūroms* ($M=4,57$), *atsakomybė* ($M=4,35$), *griežta atskaitomybė* ($M=4,20$), *organizacijos poreikių pabrėžimas* ($M=4,04$). Šių tradicinio viešojo administravimo vertybių (biurokratinių) dominavimas ir įsitvirtinimas organizacijoje traktuotinas kaip galima kliūtis organizacijos modernizavimui, jos veiklos gerinimui ir tobulinimui.

8. Tarp esamų pagrindinių vertybių yra būdingos ir *orientacija į rezultatus* ($M=4,04$), *profesionalumas* ($M=3,85$), *tarnavimas visuomenės interesams* ($M=3,80$). Vertinant šias naujas profesines vertybes aukštas standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų nuomonė traktuotina kaip heterogeniškesnė. Tačiau šių esamų vertybių egzistavimas rodo vertybių procese transformacijos tendenciją. Todėl gauti duomenys leidžia teigti, kad galima modernios organizacijos plėtojimo kryptis.

9. Respondentų nuomone **siektinos vertybės**, kurios turėtų būti modernioje organizacijoje, yra *pagarba žmonėms* ($M=4,83$), *profesionalumas* ($M=4,80$), *sąžiningumas* ($M=4,78$), *teisingumas* ($M=4,74$), *patikimumas* ($M=4,72$). Jas vertinančių tarnautojų nuomonė buvo homogeniškesnė. Siektinos vertybės, išskyrus *profesionalumą*, yra bendros tiek tradiciniam (biurokratiniam) viešajam administravimui, tiek naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo modeliams.

10. Nustatytas didžiausias **atotrūkis tarp esamų ir siektinų** vertybių - *orientacijos į darbuotoją* (1,72), *atvirumo* (1,59), *socialinės lygybės* (1,39), *pagarbos žmonėms* (1,35), *tolerancijos* (1,32), *nesavanaudiškumo* (1,29), *dalyvavimo priimanant sprendimus* (1,26), *teisingumo* (1,24), *skaidrumo* (1,18), *nešališkumo* (1,13), *komandinio darbo / bendradarbiavimo* (1,11). Šių vertybių atotrūkis gali būti susijęs su humaniškumu, saviraiškos poreikiu ir siekiu dalyvauti organizacijos veikloje. Biurokratinė organizacinė kultūra ir biurokratinės vertybės stipriai įsitvirtinusios ŠAVMI veikloje riboja naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo plėtrą.

SIŪLYMAI

- Pakoreguoti ŠAVMI valstybės tarnautojų atrankos kriterijus (valstybės tarnautojai turi žinoti, kokiomis vertybėmis remiasi valstybės tarnyba ir ko visuomenė tikisi iš valstybės tarnautojų);
- Daugiau dėmesio skirti išsiaiškinimui priimamo valstybės tarnautojo motyvacijai, jo lūkesčiams ŠAVMI organizacijoje;
- Daugiau dėmesio skirti vertybių temai organizacijos pradiname darbuotojų socializacijos etape (supažindinti naujai priimamus darbuotojus su organizacijos vertybėmis);
- Ugdyti naujasias profesines organizacinės kultūros vertybes bei skatinti kitų organizacijos vertybių plėtrą (darbo kriterijuose turėtų būti akcentuojamos prioritetingos organizacijos vertybės);
- Efektyviai įgyvendinti etikos taisyklėmis įtvirtintas vertybes, organizuoti ir stiprinti etikos mokymus;
- Atsižvelgti ir skatinti darbuotojų diskusijas apie organizacinės kultūros tobulinimą, darbuotojų sąlygų gerinimą;
- Gerinti organizacijos įvaizdį, numatant geresnius išorinius organizacijos ryšius su visuomene, didinti informacijos sklaidą;
- Nurodyti organizacijos tinklapyje remiamas ŠAVMI vertybes;
- Tirti ir stebėti ŠAVMI organizacinę kultūrą, naudoti organizacinės kultūros analizę, vertinti ir prognozuoti;
- ŠAVMI organizacijoje skirti daugiau dėmesio *orientacijos į darbuotoją, atvirumo, socialinės lygybės, pagarbos žmonėms, tolerancijos, nesavanaudiškumo, dalyvavimo priimant sprendimus, teisingumo, skaidrumo, nešališkumo, komandinio darbo / bendradarbiavimo, iniciatyvos, orientacijos į piliečius kaip socialinius partnerius, efektyvumo, novatoriškumo, sąžiningumo ir kūrybiškumo vertybėms.*

LITERATŪRA

1. **Alekniienė A.** Lietuvos viešojo valdymo institucijų vertybinis potencialas // Tiltai. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2005, Nr. 3 (32), p. 25-35.
2. **Borisova L.** Vertybės kaip valdymo įrankis // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2009, Nr. 52
3. **Dabartinės lietuvių kalbos žodynas 2009.** [http:// www.lk.lt](http://www.lk.lt) / dlkz / [žiūrėta 2011 01 03]
4. **Domarkas V.** Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004, Nr. 7, p. 7-15. – ISSN 1648-2603
5. **Domarkas V., Juknevičienė V.** Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // Viešoji politika ir administravimas. 2007, Nr. 19, p. 25-32. – ISSN 1648-2603
6. **Halder A.** Filosofijos žodynas. – Alma littera, 2002. - 304 p. – ISBN 9955-08-164-3
7. **Hughes O. E.** Public Management and Administration: an Introduction. – New York: St. Martin's Press Inc., Scholarly and reference Division, 1994, 1998
8. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija. – Kaunas: kauno technologijos universitetas, 2002. - p. 138. - ISBN 9986-13-677-6
9. **Janušonis V.** Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas. – Klaipėda: Lietuvos rytas, 2000
10. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. - p. 39-41. – ISSN 1392-0758
11. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. leid.) – Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
12. **Kuzmickas B.** Laimė, asmenybė, vertybės. // Monografija – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centro spaustuvė, 2001. – ISBN 9955-442-68-9
13. **Lane J. E.** Viešasis sektorius. // Sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001. - 463 p. – ISBN 9986-09-228-0
14. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba. // Vadovėlis. – Kaunas: Šviesa, 2001. – ISBN 5-430-03320
15. **Masiulis K.** XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2007, Nr. 22, p. 68-77. – ISSN 1648-2603
16. **Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzickienė L.** Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja // Ekonomika ir vadyba. 2009, Nr. 14, p. 315-322. – ISSN 1822-6515

17. Office of values and ethics http://www.tbc-sct.gc.ca/veo-bve/vcard_e.asp. [žiūrėta 2011 01 03]
18. **Osborn R, Hunt Jr, Schremerhorn J**, Managing Organizational Behavior. 5th ed., – John Willey & Sons, Inc, 1994
19. **Osborne D., Geabler T.** Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector. Mass.: Addison Wesley, 1992
20. **Palidauskaitė J.** Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai // Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga // Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008
21. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai // Filosofija, sociologija. – Lietuvos mokslo akademijos leidykla, 2004, Nr. 1, p. 33-38.
22. **Palidauskaitė J., Staponienė V.** Rinkos ir demokratijos vertybių susidūrimas valstybės tarnyboje: priešprieša ar suderinamumas? // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005, Nr. 5, p. 292-295.
23. **Papšienė P.** Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers, 2010, Nr. 20 (1), – ISSN 1822-6760
24. **Paulauskaitė N., Vanagas, P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998
25. **Peters T., Waterman R.** In Search of Excellence. – New York. Harper and Row, 1982
26. **Purlys Č.** Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. – Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 2009, Nr. 49, p. 98-107. – ISSN 1392-1142
27. **Puškorius S.** Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). – Vilnius: Lietuvos Teisės universiteto leidykla, 2000
28. **Raipa A., Smalskys V.** Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos // Socialinis darbas: mokslo darbai. - 2008, Nr. 7 (1), p. 5-9.
29. **Raipa A.** Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas // Filosofija, sociologija. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001, Nr. 2, p. 12-17. – ISSN 0235-7186
30. **Raipa A.** Viešojo politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas // Viešasis administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002. - p.436. - ISBN 9986-13-704-7
31. **Ryšiai su visuomene.** [http://www.mediabv.lt/resursai/.../Rysiai su visuomene S. Mamedaityte.pdf](http://www.mediabv.lt/resursai/.../Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf) [žiūrėta 2011 01 03]
32. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 5-11.

33. **Schein E.** Organizational Culture and Leadership. – USA: John Wiley and Sons, 2004
34. **Smalskys V., Skietrys E.** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešojo politika ir administravimas. 2008, Nr. 24, p. 60-66. – ISSN 1648-2603
35. **Stoner J., Freeman R., Gilbert D.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 648 p. – ISBN 9986-850-30-4
36. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas, mokomoji knyga. – Šiaulių universitetas, 2005. – 234 p. – ISBN 9986-38-624-1
37. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros formavimas. // Monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. – 201 p. – ISBN 9955-456-63-9
38. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. // Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). – Klaipėdos universitetas, 2008, Nr. 15(4), p. 1-6. – ISSN 1822-6760
39. **Šimanskienė L., Tarasevičius T.** Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – Research papers, 2010, Nr. 20 (1) – ISSN 1822-6760
40. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. – Klaipėdos universitetas, 2008. – 86 p. – ISBN 978-9955-18-310-5
41. **Šimanskienė L., Paužuolienė J.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers, 2010, Nr. 23 (4), p. 1-11. – ISSN 1822-6760
42. **Šiugždinienė J.** Competency Managament in the Context of Public Managament in the Context of Public Managament Reform // Viešojo politika ir administravimas. 2006, Nr. 18, p. 26-33.
43. **Veinhardt J., Nikaitė I.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui // Jaunųjų mokslininkų darbai. – 2008, Nr. 1 (17), p. 176-186. – ISSN 1648-8776
44. **Zakarevičius P.** Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004, Nr. 30, p. 201-209.
45. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose (priežastys, valdymas, pasekmės). – Kaunas, VDU, Monografija, 2003. – 176 p. – ISBN 9955-530-58-8
46. **Камерон К., Куинн, Р.** Диагностика и изменение организационной культуры. – Санкт-Петербург: Питер, 2001, – ISBN 5-318-00283-8

Labenskytė G. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. - 78 p.

ANOTACIJA

Magistro darbe išanalizuota ir įvertinta viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros ir vertybių transformacija viešojo administravimo modelių raidoje. Tiriamojoje dalyje atlikta anketinė apklausa Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Tyrimo rezultatai parodė esamą dominuojantį biurokratinį organizacinės kultūros tipą ir pagrindė teorinėje dalyje iškeltas problemas, kad biurokratinės vertybių dominavimas organizacijoje gali būti kliūtis naujų profesinių vertybių įtvirtinimui bei organizacijos veiklos tobulinimui. Tačiau aptikta ir naujų viešojo administravimo modelių (NVV, Naujojo viešojo valdymo) vertybių tirtose organizacijose bei nustatyta, kad ateityje organizacija turėtų pakeisti biurokratinę organizacinę kultūrą į klaninę organizacinę kultūrą. Tai rodo teigiamas tendencijas modernizuojant organizaciją ateityje.

Pagrindiniai žodžiai: organizacinė kultūra, vertybės, viešojo administravimo modeliai.

Labenskytė G. Investigation of organizational culture and values in Šiauliai County state Tax inspection / The public administration Master's Work. Supervisor assoc. prof. dr. A. Patapas. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 78 p.

ANNOTATION

The paper deals with the analysis and evaluation of transformations in the field of organizational culture of public administration institutions as well as value transformations in the evolution of public administration models. In the investigative section of the study the survey carried out in Šiauliai County State Tax Inspection is presented. The obtained results both reveal the predominant bureaucratic type of organizational culture and justify the problems set in the theoretical part of the paper. Namely, the hypothesis that the predominant bureaucratic values can pose obstacles in consolidating new professional relationships and developing organization work. However, appreciated new public administration models (New Public Management, New Public Governance) have been observed in the organization under investigation. Positive tendencies towards changing bureaucratic organizational culture into the clannish organizational culture have been stated. Thus, the state institution under investigation has good future prospects, what concerns its modernization.

Key words: organizational culture, values, public administration models.

Labenskytė G. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. - 78 p.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo organizacijos gali pasiekti gerų veiklos rezultatų taikant šiuolaikinį veiksmingą valdymo metodą – organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra yra labai galingas ir veiksmingas būdas ne tik organizacijos efektyvumui pasiekti, bet ir padeda išlikti bei prisitaikyti esant dideliems pokyčiams. Vykstant viešojo valdymo reformoms, keičiant tradicinį viešojo administravimo modelį naujuoju viešojo valdymo modeliu, turi vykti ir vertybinių orientacijų kaita.

Tyrimo objektu pasirinkta Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos organizacinė kultūra bei vertybinės orientacijos.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai atskleisti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą bei esamas ir siektinas vertybes Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Teoriškai pagrįsti viešojo administravimo modelių kaitą, organizacinės kultūros sampratą bei viešojo sektoriaus vertybių kaitą.
2. Diagnozuoti Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos esamą ir pageidautiną kultūrą.
3. Įvertinti organizacijos esamas ir nustatyti siektinas vertybes, kurios, respondentų nuomone, turėtų egzistuoti modernioje viešojo sektoriaus organizacijoje.
4. Nustatyti atotrūkį tarp esamų ir siektinų Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vertybių.

Šiame baigiamajame darbe naudoti **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas;
2. Pirminių ir antrinių duomenų sisteminimas ir apibendrinimas;
3. Anketinė apklausa;
4. Gautiems kiekybiniais tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai pasitelkiama SPSS (*Statistical Package for the social Sciences*) programinė įranga bei WORD programa. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

Apibendrinant **išvadas** galima teigti, kad ŠAVMI būdinga biurokratinė organizacinė kultūra bei biurokratinės vertybės. Ateityje organizacija pageidautų, kad dominuotų klaninės organizacinės kultūros tipas bei etinės vertybės.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Pirmoje darbo dalyje atskleidžiama viešojo administravimo modelių kaita ir organizacinės kultūros pagrindiniai elementai. Antroje dalyje atskleista tyrimo metodologija, tyrimo metodikos pagrindimas. Trečioje darbo dalyje aptariami atlikto tyrimo rezultatai. Darbo apimtis - 78 puslapiai. Darbas iliustruotas 8 paveikslais, 11 lentelių. Pateikiama 18 priedų. Darbe panaudota 46 šaltiniai, kurie pateikiami darbo pabaigoje naudotos literatūros sąraše.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Labenskytė G. Investigation of organizational culture and values in Šiauliai County state Tax inspection / The public administration Master's Work. Supervisor assoc. prof. dr. A. Patapas. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 78 p.

SUMMARY

Public administration institutions can achieve good results applying one of the most modern and effective methods of management, i.e. organizational culture. The latter is not only a powerful and effective method of increasing effectiveness of an institution but also of enabling them to adapt to cardinal changes. Value transformation is an integral part of the reforms in public administration, when traditional administrating models are replaced by new ones.

The **object** of investigation is organizational culture and orientational values of Šiauliai County State Tax Inspection.

The **aim** of the paper is to provide with a theoretical basis and empirical findings when trying to study the present state of organizational culture and values in ŠCSTI alongside with further effective pursuits in the above mentioned spheres.

The **objectives** of the research are as follows:

1. To present the theoretical basis of changes public administration patterns undergo. To discuss the very notion of organizational culture and changes of values in a public sector from the theoretical point of view;
2. To diagnose the existing and desirable culture in ŠCSTI;
3. To evaluate the present and to define the desirable values the respondents of the research view as a part of the modern public administration institution;
4. To identify the gap between the existing and desirable values in ŠCSTI.

Methods applied in the research:

1. Analysis and generalization of the scientific literature;
2. Systematization and generalization of primary and secondary data;
3. Applying Statistical Package for the Social Sciences and WORD software in processing quantitative research data, preparing graphs and tables.

In summary, at the present moment the prevailing organizational culture and values in ŠCSTI are of bureaucratic nature. However, the predominant clannish type of organizational culture and ethic values are the ones the institution envisages to be applied in the future.

Structure. The work consists of an introduction, three parts and conclusions. The first part deals with changes in public administration models as well as the basic elements of organizational culture.

The second part focuses on the methodological aspects of the research. The third part discusses the results of the research. The paper contains 78 pages, 8 pictures, 11 tables, 18 appendixes. The list of references and sources is presented at the end of the work.

Key Words: organizational culture, values, public administration models.

PRIEDAI

1 PRIEDAS**SVARBIAUSI ORGANIZACIJOS BRUOŽAI**

1.	SVARBIAUSI ORGANIZACIJOS BRUOŽAI	Esama organizacinė kultūra		Pageidautina organizacinė kultūra	
		M	SD	M	SD
A	Organizacija unikali savo ypatybėmis. Ji panaši į didelę šeimą. Organizacijoje dirbantys žmonės turi daug panašumų.	12,7	11,5	21,0	11,3
B	Organizacija labai dinamiška, orientuota į veiklą. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti.	15,9	11,0	23,9	14,7
C	Organizacija orientuota į rezultatą. Svarbiausias rūpestis – įvykdyti užduotį. Žmonės linkę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo.	32,7	19,8	33,1	15,2
D	Organizacija griežtai struktūrizuota ir griežtai kontroliuojama. Žmonių veiksmus lemia formalios procedūros.	38,7	21,2	22,0	14,0

2 PRIEDAS**ORGANIZACIJOS VALDYMAS**

2.	ORGANIZACIJOS VALDYMAS	Esama organizacinė kultūra		Pageidautina organizacinė kultūra	
		M	SD	M	SD
A	Organizacijos valdymui būdingas veiklos stebėjimas, siekis paremti, pamokyti.	19,2	15,3	29,6	14,4
B	Organizacijos valdymui būdingas novatoriškumas, rizika.	14,7	7,7	17,5	10,7
C	Organizacijos valdymui būdingas veiklumas, agresyvumas, orientacija į rezultatus.	30,2	16,2	18,5	9,9
D	Organizacijos valdymas yra koordinuotas, tiksliai organizuotas.	35,9	17,8	34,4	13,6

3 PRIEDAS**VADOVAVIMAS DARBUOTOJAMS**

3.	VADOVAVIMAS DARBUOTOJAMS	Esama organizacinė kultūra		Pageidautina organizacinė kultūra	
		M	SD	M	SD
A	Vadovavimo stiliui būdingas grupinis darbas, vieningumas ir darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus.	22,7	17,6	37,5	12,3
B	Vadovavimo stiliui būdinga skatinti individualią riziką, novatoriškumą, laisvumą ir savitumą.	15,2	8,4	23,2	9,2
C	Vadovavimo stiliui būdingas didelis reiklumas, pasiekimų skatinimas ir aštrus siekis konkuruoti.	27,5	15,9	20,5	8,3
D	Vadovavimo stiliui būdingas visų užimtumas, darbuotojų paklusnumas, nuspėjamumas ir santykių stabilumas.	34,6	17,5	18,8	11,4

4 PRIEDAS

ORGANIZACIJĄ VIENIJANTYS ELEMENTAI

4.	ORGANIZACIJĄ VIENIJANTYS ELEMENTAI	Esama organizacinė kultūra		Pageidautina organizacinė kultūra	
		M	SD	M	SD
A	Organizaciją vienija ištikimybė darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Organizacijai būdingi dideli įsipareigojimai darbuotojams	19,2	16,5	33,8	15,0
B	Organizaciją vienija polinkis į novatoriškumą, tobulinimąsi ir pirmavimą	17,2	6,7	21,9	9,9
C	Organizaciją vienija bendras tikslo siekimas ir užduoties vykdymas bet kokiomis priemonėmis	24,1	14,3	18,3	10,0
D	Organizacijai būdingos bendros formalios taisyklės, oficiali politika, sklandi organizacijos veikla	39,5	20,4	26,0	15,2

5 PRIEDAS

STRATEGINIAI TIKSLAI

5.	STRATEGINIAI TIKSLAI	Esama organizacinė kultūra		Pageidautina organizacinė kultūra	
		M	SD	M	SD
A	Organizacija akcentuoja humaniškumą, stiprų pasitikėjimą, atvirumą ir bendradarbiavimą	15,6	8,2	28,8	13,0
B	Organizacijoje vertinama naujų požiūrių ir galimybių paieška, išskylančių problemų sprendimas	19,9	9,5	26,1	8,6
C	Organizacija akcentuoja konkurencingumą ir pasiekimus. Vyrauja tikslingas jėgų sukoncentravimas siekiant rezultatų	28,0	15,5	19,7	8,7
D	Organizacija akcentuoja stabilumą, kontrolę ir sklandų darbo procesą	36,5	17,8	25,4	12,9

6 PRIEDAS

ORGANIZACIJOS SĖKMĖS KRITERIJAI

6.	ORGANIZACIJOS SĖKMĖS KRITERIJAI	Esama organizacinė kultūra		Pageidautina organizacinė kultūra	
		M	SD	M	SD
A	Organizacijos sėkmę užtikrina dėmesys žmonėms, grupinis darbas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą	22,1	16,4	32,4	13,6
B	Organizacijos sėkmę užtikrina veiklos naujumas ir išskirtinumas. Organizacija yra savo srities lyderis ir novatorius	19,3	12,1	22,2	10,8
C	Organizacijos sėkmę užtikrina rezultatyvumas ir kokybiškumas. Sėkmės raktas – konkurencinė lyderystė rinkoje	27,4	15,5	23,9	10,4
D	Organizacijos sėkmę užtikrina veiklos planavimas, santykinai mažos veiklos sąnaudos	31,2	17,9	21,5	13,1

ESAMA IR PAGEIDAUTINA ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Organizacinės kultūros tipas	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
	M	M
Klaninė	18,58	30,52
Adhokratinė	17,03	22,47
Rinkos	28,32	22,33
Biurokratinė	36,07	24,68

ESAMOS IR PAGEIDAUTINOS VERTYBĖS

Eil. Nr.	Vertybės	Dabar yra		Turėtų būti		p
		M	SD	M	SD	
1.	Orientacija į darbuotoją	2,87	1,02	4,59	0,61	0,000
2.	Organizacijos poreikių pabrėžimas	4,04	0,75	4,07	0,68	0,831
3.	Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	3,35	1,11	4,41	0,74	0,000
4.	Dėmesys taisyklėms / procedūroms	4,57	0,68	4,54	0,50	0,779
5.	Komandinis darbas / bendradarbiavimas	3,50	0,65	4,61	0,57	0,000
6.	Nepriklausomi veiksmai / individualumas	2,89	0,82	3,80	0,68	0,000
7.	Dalyvavimas priimanč sprendimus	3,02	0,97	4,28	0,68	0,000
8.	Einamų pareigų galia	3,67	0,92	3,76	0,79	0,496
9.	Orientacija į rezultatus	4,04	0,78	4,59	0,54	0,000
10.	Orientacija į procesą	3,83	0,95	4,39	0,65	0,000
11.	Valdžios centralizacija	3,87	0,77	3,61	0,74	0,016
12.	Griežta atskaitomybė	4,20	0,68	4,28	0,75	0,230
13.	Socialinė lygybė	3,04	1,15	4,43	0,62	0,000
14.	Visuomenės interesų išsiaiškinimas	3,50	0,78	4,26	0,64	0,000
15.	Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	3,76	0,92	4,70	0,51	0,000
16.	Skaidrumas	3,41	1,08	4,59	0,50	0,000
17.	Atvirumas	2,93	0,82	4,52	0,62	0,000
18.	Kokybiškumas	3,72	0,68	4,54	0,50	0,000
19.	Novatoriškumas	3,17	0,87	4,20	0,71	0,000
20.	Rizikingumas	3,52	0,98	3,70	0,96	0,131
21.	Atsakomybė	4,35	0,64	4,70	0,46	0,000
22.	Informacijos judėjimo laisvė	3,30	1,09	3,91	0,86	0,000
23.	Kūrybiškumas	2,87	0,83	3,87	0,77	0,000
24.	Lojalumas	3,46	1,00	4,04	0,78	0,000
25.	Nešališkumas	3,20	0,93	4,33	0,81	0,000
26.	Etiškumas	3,74	1,01	4,67	0,56	0,000
27.	Teisingumas	3,50	0,93	4,74	0,57	0,000
28.	Sąžiningumas	3,76	0,91	4,78	0,46	0,000
29.	Patikimumas	3,72	0,83	4,72	0,50	0,000
30.	Profesionalumas	3,85	0,69	4,80	0,40	0,000
31.	Iniciatyva	3,33	0,92	4,41	0,65	0,000
32.	Tolerancija	3,22	1,07	4,54	0,65	0,000
33.	Pagarba žmonėms	3,48	1,16	4,83	0,38	0,000
34.	Tarnavimas visuomenės interesams	3,80	0,95	4,59	0,65	0,000
35.	Nesavanaudiškumas	3,30	1,13	4,59	0,61	0,000
36.	Efektivumas	3,52	0,91	4,61	0,57	0,000

9 PRIEDAS

DARBO STAŽO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ RYŠYS (ESAMOS VERTYBĖS)

ESAMOS VERTYBĖS	Iki 5 metų	Nuo 6 iki 13 metų	14 ir daugiau metų	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacijų poreikių pabrėžimas	3,88	3,50	4,26	0,001
Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	4,13	2,80	3,26	0,001
Komandinis darbas / bendradarbiavimas	3,88	3,40	3,41	0,033
Orientacija į rezultatus	4,50	3,70	4,00	0,012
Visuomenės interesų išsiaiškinimas	4,00	3,50	3,33	0,049
Kokybiškumas	3,88	3,40	3,78	0,046
Novatoriškumas	3,75	3,00	3,04	0,017
Atsakomybė	4,25	4,10	4,52	0,048
Lojalumas	3,25	2,90	3,70	0,007
Profesionalumas	4,50	3,50	3,78	0,000
Efektyvumas	4,25	3,10	3,44	0,001

10 PRIEDAS

DARBO STAŽO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ RYŠYS (SIEKTINOS VERTYBĖS)

Siektinos vertybės	Iki 5 metų	Nuo 6 iki 13 metų	14 ir daugiau metų	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Dėmesys taisyklėms / procedūroms	4,88	4,60	4,41	0,004
Nepriklausomi veiksmai / individualumas	3,38	4,10	3,81	0,005
Einamų pareigų galia	3,38	3,60	3,93	0,030
Valdžios centralizacija	4,13	3,60	3,48	0,009
Visuomenės interesų išsiaiškinimas	4,63	4,40	4,07	0,002
Novatoriškumas	4,50	4,40	4,00	0,016
Kūrybiškumas	3,25	3,70	4,11	0,000
Profesionalumas	4,88	5,00	4,70	0,014

11 PRIEDAS

IŠSILAVINIMO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ RYŠYS (ESAMOS VERTYBĖS)

Vertybės	Bakalauro laipsnis	Magistro laipsnis	Vienpakopis aukštasis išsilavinimas	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	3,63	3,55	2,00	0,001
Nepriklausomi veiksmai / individualumas	3,25	2,75	2,60	0,019
Socialinė lygybė	3,19	3,00	2,00	0,019
Atvirumas	3,19	2,65	2,80	0,032
Informacijos judėjimo laisvė	3,56	2,90	3,60	0,031
Patikimumas	4,06	3,50	3,20	0,003
Iniciatyva	3,81	3,00	2,80	0,000
Tarnavimas visuomenės interesams	3,69	4,05	3,00	0,040
Nesavanaudiškumas	3,50	3,25	2,20	0,017
Efektyvumas	3,81	3,25	3,20	0,010

IŠSILAVINIMO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ RYŠYS (PAGEIDAUTINOS VERTYBĖS)

Vertybės	Bakalauro laipsnis	Magistro laipsnis	Vienpakopis aukštasis išsilavinimas	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	3,63	3,55	2,00	0,001
Nepriklausomi veiksmai / individualumas	3,25	2,75	2,60	0,019
Socialinė lygybė	3,19	3,00	2,00	0,019
Atvirumas	3,19	2,65	2,80	0,032
Informacijos judėjimo laisvė	3,56	2,90	3,60	0,031
Patikimumas	4,06	3,50	3,20	0,003
Iniciatyva	3,81	3,00	2,80	0,000
Tarnavimas visuomenės interesams	3,69	4,05	3,00	0,040
Nesavanaudiškumas	3,50	3,25	2,20	0,017
Efektyvumas	3,81	3,25	3,20	0,010

RESPONDENTŲ AMŽIAUS IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ RYŠYS (ESAMOS VERTYBĖS)

Vertybės	Iki 30 metų	Nuo 31 iki 40 metų	Nuo 41 iki 50 metų	Nuo 51 iki 60 metų	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	4,50	3,13	3,20	3,36	0,014
Nepriklausomi veiksmai / individualumas	2,75	3,38	2,70	2,93	0,037
Orientacija į rezultatus	4,75	3,63	4,15	3,93	0,007
Orientacija į procesą	4,00	3,63	3,50	4,36	0,001
Griežta atskaitomybė	4,25	4,00	4,05	4,50	0,015
Visuomenės interesų išsiaiškinimas	4,50	3,38	3,30	3,57	0,004
Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	4,00	3,25	3,75	4,00	0,029
Skaidrumas	4,00	3,13	3,15	3,79	0,015
Novatoriškumas	4,00	3,25	3,25	2,79	0,010
Rizikingumas	4,25	3,25	3,10	4,07	0,000
Atsakomybė	4,75	4,13	4,15	4,64	0,002
Kūrybiškumas	3,00	2,50	2,85	3,07	0,045
Lojalumas	3,00	2,88	3,55	3,79	0,009
Sąžiningumas	4,25	4,13	3,40	3,93	0,017
Patikimumas	4,00	4,13	3,50	3,71	0,036
Profesionalumas	4,75	4,00	3,75	3,64	0,000
Iniciatyva	4,25	3,63	3,10	3,21	0,004
Pagarba žmonėms	3,75	3,13	3,15	4,07	0,007
Tarnavimas visuomenės interesams	4,25	3,25	3,70	4,14	0,012
Nesavanaudiškumas	4,25	2,88	3,00	3,71	0,004
Efektyvumas	4,75	3,25	3,40	3,50	0,000

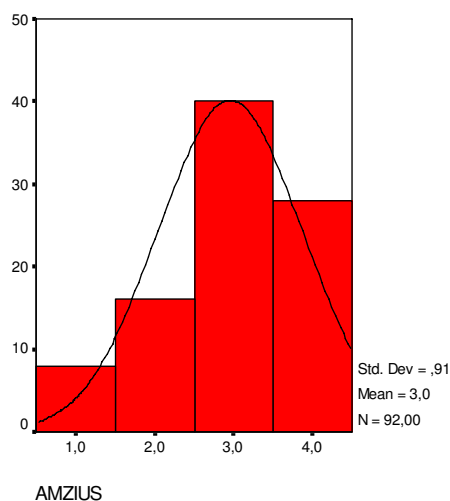
14 PRIEDAS

RESPONDENTŲ AMŽIAUS IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ RYŠYS (PAGEIDAUTINOS VERTYBĖS)

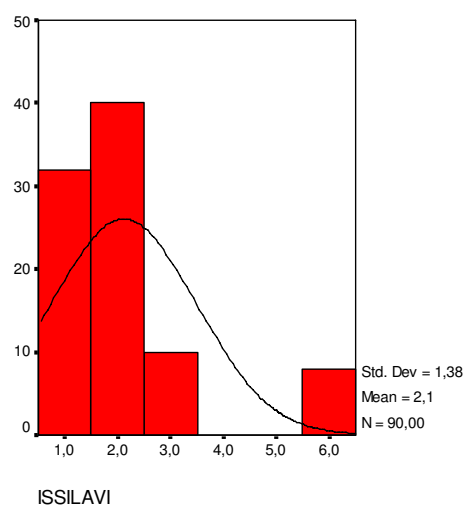
Vertybės	Iki 30 metų	Nuo 31 iki 40 metų	Nuo 41 iki 50 metų	Nuo 51 iki 60 metų	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	4,50	4,50	4,15	4,71	0,028
Dėmesys taisyklėms / procedūroms	5,00	4,63	4,45	4,50	0,034
Dalyvavimas priimant sprendimus	4,00	4,00	4,15	4,71	0,000
Einamų pareigų galia	3,25	3,50	3,80	4,00	0,043
Orientacija į rezultatus	4,75	4,25	4,65	4,64	0,022
Socialinė lygybė	4,75	4,63	4,20	4,57	0,023
Visuomenės interesų išsiaiškinimas	5,00	4,38	4,15	4,14	0,002
Rizikingumas	3,50	3,75	3,45	4,07	0,036
Informacijos judėjimo laisvė	3,25	4,00	3,90	4,07	0,039
Kūrybiškumas	3,25	3,50	3,80	4,36	0,000
Nešališkumas	4,00	4,13	4,25	4,64	0,033
Etiškumas	5,00	4,63	4,50	4,86	0,012
Teisingumas	5,00	4,38	4,70	4,93	0,023
Sąžiningumas	5,00	4,38	4,80	4,93	0,002
Patikimumas	5,00	4,38	4,75	4,79	0,033

15 PRIEDAS

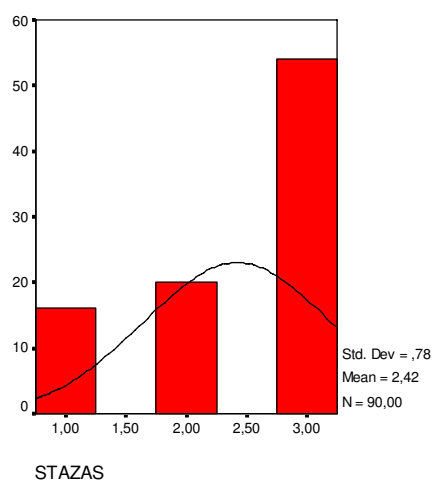
RESPONDENTŲ AMŽIAUS HISTOGRAMA



RESPONDENTŲ IŠSILAVINIMO HISTOGRAMA



RESPONDENTŲ DARBO STAŽO HISTOGRAMA



ANKETA ŠAVMI RESPONDENTAMS

GERBIAMAS RESPONDENTE,

Linkėdami jūsų organizacijai sėkmingos veiklos, norime ištirti jūsų institucijos esamą ir pageidautiną organizacinę kultūrą. Tikimės, kad šio tyrimo rezultatai bus naudingi jūsų organizacijai ir pasitarnaus jos tobulinimui ir klestėjimui.

Anketa yra **ANONIMINĖ**. Tyrėja garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo katedros magistrantė Gitana Labenskytė. **JŪSŲ NUOMONĖ mums labai SVARBI!** Kviečiame bendradarbiauti!

Maloniai prašome įvertinti savo institucijos **esamą** ir **pageidautiną** organizacinę kultūrą. Kiekvienam A, B, C ir D teiginiui skirkite atitinkamą balų, kurių bendra suma būtų lygi 100, skaičių, daugiausia balų skirkite būdingiausiai ypatybei (žr. pvz.).

A	PAVYZDYS	55	20
B		20	40
C		20	30
D		5	10
		<i>Iš viso: 100</i>	<i>Iš viso: 100</i>
1.	Svarbiausi organizacijos bruožai	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
A	Organizacija unikali savo ypatybėmis. Ji panaši į didelę šeimą. Organizacijoje dirbantys žmonės turi daug panašumų		
B	Organizacija labai dinamiška, orientuota į veiklą. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti		
C	Organizacija orientuota į rezultatą. Svarbiausias rūpestis – įvykdyti užduotį. Žmonės linkę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo		
D	Organizacija griežtai struktūrizuota ir griežtai kontroliuojama. Žmonių veiksmus lemia formalios procedūros		
	<i>Iš viso:</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
2.	Organizacijos valdymas	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
A	Organizacijos valdymui būdingas veiklos stebėjimas, siekis paremti, pamokyti		
B	Organizacijos valdymui būdingas novatoriškumas, rizika		
C	Organizacijos valdymui būdingas veiklumas, agresyvumas, orientacija į rezultatus		
D	Organizacijos valdymas yra koordinuotas, tiksliai organizuotas		
	<i>Iš viso:</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
3.	Vadovavimas darbuotojams	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
A	Vadovavimo stiliui būdingas grupinis darbas, vieningumas ir darbuotojų dalyvavimas priimanč sprendimus		
B	Vadovavimo stiliui būdinga skatinti individualią riziką, novatoriškumą, laisvumą ir savitumą		
C	Vadovavimo stiliui būdingas didelis reiklumas, pasiekimų skatinimas ir aštrus siekis konkuruoti		
D	Vadovavimo stiliui būdingas visų užimtumas, darbuotojų paklusnumas, nuspėjamumas ir santykių stabilumas		
	<i>Iš viso:</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

A	PAVYZDYS	55	20
B		20	40
C		20	30
D		5	10
		Iš viso: 100	Iš viso: 100
4.	Organizaciją vienijantys elementai	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
A	Organizaciją vienija ištikimybė darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Organizacijai būdingi dideli įsipareigojimai darbuotojams		
B	Organizaciją vienija polinkis į novatoriškumą, tobulinimąsi ir pirmavimą		
C	Organizaciją vienija bendras tikslo siekimas ir užduoties vykdymas bet kokiomis priemonėmis		
D	Organizacijai būdingos bendros formalios taisyklės, oficiali politika, sklandi organizacijos veikla		
	Iš viso:	100	100
5.	Strateginiai tikslai	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
A	Organizacija akcentuoja humaniškumą, stiprų pasitikėjimą, atvirumą ir bendradarbiavimą		
B	Organizacijoje vertinama naujų požiūrių ir galimybių paieška, išskylančių problemų sprendimas		
C	Organizacija akcentuoja konkurencingumą ir pasiekimus. Vyrauja tikslingas jėgų sukoncentravimas siekiant rezultatų		
D	Organizacija akcentuoja stabilumą, kontrolę ir sklandų darbo procesą		
	Iš viso:	100	100
6.	Organizacijos sėkmės kriterijai	Esama organizacinė kultūra	Pageidautina organizacinė kultūra
A	Organizacijos sėkmę užtikrina dėmesys žmonėms, grupinis darbas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą		
B	Organizacijos sėkmę užtikrina veiklos naujumas ir išskirtinumas. Organizacija yra savo srities lyderis ir novatorius		
C	Organizacijos sėkmę užtikrina rezultatyvumas ir kokybiškumas. Sėkmės raktas – konkurencinė lyderystė rinkoje		
D	Organizacijos sėkmę užtikrina veiklos planavimas, santykinai mažos veiklos sąnaudos		
	Iš viso:	100	100



*Kitame anketos lape yra pateikiamos vertybės bei socialiniai demografiniai klausimai.
Pasirinktą atsakymo variantą apveskite ratuku (žr.pvz.).*

Pavyzdys

Vertybė	Dabar yra	Turėtų būti
xxxxxxx	① 2 3 4 5	① 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Visai nebūdinga	Nebūdinga	Neutralu	Būdinga	Labai būdinga

Maloniai prašome jūsų įvertinti organizacijos **esamas vertybes**, kurios geriausiai tinka apibūdinti dabartinę situaciją jūsų institucijoje ir vertybes, kurios, jūsų nuomone, **turėtų būti** modernioje viešojo sektoriaus organizacijoje.

1	2	3	4	5
Visai nebūdinga	Nebūdinga	Neutralu	Būdinga	Labai būdinga

	VERTYBĖS	DABAR YRA					TURĖTŲ BŪTI				
7.	Orientacija į darbuotoją	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	Organizacijos poreikių pabrėžimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.	Orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.	Dėmesys taisyklėms / procedūroms	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	Komandinis darbas / bendradarbiavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.	Nepriklausomi veiksmai / individualumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13.	Dalyvavimas priimant sprendimus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.	Einamų pareigų galia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15.	Orientacija į rezultatus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16.	Orientacija į procesą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17.	Valdžios centralizacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18.	Griežta atskaitomybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19.	Socialinė lygybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20.	Visuomenės interesų išsiaiškinimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21.	Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22.	Skaidrumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23.	Atvirumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24.	Kokybiškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25.	Novatoriškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26.	Rizikingumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27.	Atsakomybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28.	Informacijos judėjimo laisvė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29.	Kūrybiškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30.	Lojalumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31.	Nešališkumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32.	Etiškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33.	Teisingumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34.	Sąžiningumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35.	Patikimumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36.	Profesionalumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37.	Iniciatyva	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38.	Tolerancija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39.	Pagarba žmonėms	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40.	Tarnavimas visuomenės interesams	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41.	Nesavanaudiškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42.	Efektyvumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

43.	Jūsų lytis	Moteris ☐ Vyras ☐
44.	Jūsų amžius	1. Iki 30 m. 2. Nuo 31 m. iki 40 m. 3. Nuo 41 m. iki 50 m. 4. Nuo 51 m. iki 60 m. 5. Daugiau kaip 60 m.
45.	Jūsų išsilavinimas	1. Bakalauro laipsnis 2. Magistro laipsnis 3. Vienpakopis aukštasis išsilavinimas 4. Daktaro laipsnis 5. Habilituoto daktaro laipsnis 6. Kita _____
46.	Jūsų darbo viešajame sektoriuje stažas	1. Iki 5 m. 2. Nuo 6 m. iki 13 m. 3. Daugiau kaip 14 m.
47.	Jūsų užimamos pareigos	_____

Dėkojame jums už atsakymus ir linkime sėkmės!