

## Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje

Aleksandras Patapas, Gitana Labenskytė

*Mykolo Romerio universitetas  
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva*

**Anotacija.** Straipsnyje analizuojamas viešųjų organizacijų vidaus aplinkos kultūros dimensijos transformavimas, pasitelkiant vadybos mokslo metodologiją modernizacijos sąlygomis. Teigiama, jog organizacinės kultūros formavimo kaip galingo vadybos ir valdymo metodo taikymas, per kurį galimas naujų organizacinių vertybių diegimas viešajame sektoriuje, įgalintų organizacijas tobulėti ir tapti moderniomis, siekiančiomis efektyvumo bei rezultatyvumo humaniškomis ir demokratiškomis priemonėmis. Autoriai išreiškia mintį, jog taikant minėtą metodą įmanoma naikinti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros atotrūkį tarp dabartinės, atitinkančios tradicinį (hierarchinį) modelį, ir siektinos, atitinkančios naujų pobiurokratinių normatyvinių modelių reikalavimus, padėties. Straipsnyje analizuojami atlikto empirinio tyrimo viešojo administravimo institucijoje rezultatai. Remiantis tarptautiniu mastu pripažinta amerikiečių mokslininkų K. S. Camerono ir R. E. Quinno metodologija OCAI, grįsta konkuruojančių vertybių modeliu, diagnozuota dabartinė ir siektina organizacinė kultūra bei, remiantis mokslinės literatūros analize, diagnozuotos siektinos naujos organizacinės vertybės. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, išskirtas bendras siektinų vertybių rinkinys, kurio pagrindu, kuriant naują organizacinę kultūrą, tikėtinas pasipriešinimo pokyčiams eliminavimas tirtoje institucijoje bei organizacijos gebėjimas ateityje efektyviau valdyti pokyčių riziką.

**Raktažodžiai:** viešasis sektorius, organizacinė kultūra, vertybės, viešojo administravimo modeliai, kultūros keitimas, kultūros diagnozavimas.

**Keywords:** public sector, organizational culture, values, models of public administration, changing culture, diagnosing culture.

## Įvadas

Visos viešojo administravimo sistemos išorės aplinkoje vykstantys pokyčiai neišvengiamai suponuoja viešųjų organizacijų vidaus aplinkos elementų pertvarkymo būtinumą. Modernizacijos procese tobulinant viešojo sektoriaus organizacijų vidaus aplinką didžiausias dėmesys sutelkiamas į organizacijų technologinius, struktūrinius ar strateginius pokyčius, tuo tarpu kultūros dimensija paliekama transformuoti saviškai. P. Zakarevičiaus teigimu, vertinant kultūrą kaip labai svarbų organizacijos pokyčių valdymo faktorių, ypač aktualus klausimas yra jos formavimo, kokybinės kaitos būdai ir galimybės [15, p. 205]. Pabrėžtina, jog modernizacijos sąlygomis ypač aktualu ir reikšminga keisti viešojo sektoriaus susiformavusią stiprią organizacinę kultūrą, atitinkančią tradicinį (hierarchinį) viešojo administravimo modelį. Mokslinėse publikacijose (Aleknienė, 2005; Masiulis, 2007; Palidauskaitė, 2008; Minkevičius, Židžiūnaitė, 2009) teigiama, jog įsitvirtinusios biurokratinės vertybės tampa esmine kliūtimi modernizuojant Lietuvos viešojo sektoriaus veiklą, todėl turi būti keistinos naujomis organizacinėmis vertybėmis, atitinkančiomis viešojo administravimo plėtojamos teorijos poburokratinis normatyvinius modelius. Organizacijoje kultūros sudarymas yra dualistinis procesas, – t. y. ji gali formuotis tiek savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, tiek gali būti formuojama, keičiama dirbtinai [15, p. 205], todėl, vykstant organizaciniams pertvarkymams, kultūros keitimo nereikia palikti saviškai [15, p. 207]. Stipriai ir nusistovėjusiai kultūrai, susiduriančiai su besikeičiančios aplinkos reikalavimais keistis, reikia imtis kultūros keitimo veiksmų [7, p. 78]. Įvertinus vadybos mokslo pažangą bei pasitelkus mokslinę metodologiją, kultūrą galima formuoti norima linkme ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmenimis. Organizacinė kultūra (angl. *organizational culture*) kaip vadybos metodas bei valdymo įrankis, pagrįstas tarptautine praktika, gali būti tinkamas diegti ne tik Lietuvos privačiame, bet ir viešajame sektoriuose siekiant naikinti susidariusį atotrūkį tarp dabartinės ir siektinos situacijos, modernizuoti viešųjų institucijų veiklą, siekiant efektyvumo, rezultatyvumo humaniškomis bei demokratiškomis priemonėmis. Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu [13, p. 5]. Esminis ir pirmasis organizacinės kultūros keitimo, tobulinimo ir formavimo žingsnis yra kultūros diagnostika bei analizė. Tokiu būdu, atsižvelgiant į ydingus posocialistinio mentaliteto ypatumus, dabartinėje situacijoje vis dar vyraujančias biurokratinės organizacinės kultūros vertybes, iškyla mokslinė problema: ar valstybės tarnautojai jau pasirengę kryptingam naujos organizacinės kultūros formavimui? Kokios organizacinės kultūros šiuo metu pageidautų patys valstybės tarnautojai siektinoje situacijoje? Šio straipsnio tikslas – analizuojant viešojo administravimo institucijoje atlikto empirinio tyrimo rezultatus, atskleisti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą, diagnozuotą, remiantis tarptautiniu mastu pripažinta metodologija, bei nustatyti siektinas naujas organizacines vertybes, diagnozuotas, remiantis mokslinės literatūros analize ir sinteze. Pagal siektinoje situacijoje dominuojančių organizacinės kultūros dimensijų vertybių ir organizacinių vertybių vertinimą, siekiama išskirti bendrą siektinų vertybių rinkinį, kurio pagrindu galėtų būti formuojama nauja organizacinė kultūra

tirtoje įstaigoje. Atliekant tyrimą, taikyti: mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos ir statistinio duomenų apdorojimo metodai.

### **Organizacinė kultūra kaip veiksmingas organizacijų tobulinimo instrumentas**

Žymūs užsienio organizacinės kultūros tyrinėtojai (Shein, 1996; Peters ir Waterman, 1982; Frost ir Martin, 1996; Cameron ir Quinn, 1998; Denison, 1991; Deal ir Kennedy, 1982; Harrison, 1992; Hofstede, 1990 ir daugelis kitų) moksliniais tyrimais atskleidė, kad tinkamai suformuota organizacinė kultūra, paremta išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, daro poveikį organizacijos veiklos rezultatams. E. Holgeris tyrinėdamas vienodų struktūrų, bet skirtingo rezultatyvumo organizacijas, nustatė, jog ši skirtumą lemia skirtinga organizacinė kultūra [1, p. 5]. 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“ [12, p. 19]. Pagal E. Scheino pateiktą modelį, organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai: 1) sutartiniai dalykai (artefaktai) (matomos organizacinės struktūros ir procesai); 2) remiamos vertybės (strategijos, tikslai, filosofijos (palaikomi pateisinimai)); 3) pagrindinės užslėptos nuostatos (nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai (pirminis vertybių ir elgesio šaltinis) [11, p. 180]. Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį. Jei lyderių grupės vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, tuomet palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Pripažintos vertybės užsifiksuoja pasąmonėje, o kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Tokiu būdu vertybės atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją – kaip žmonės turėtų komunikuoti ir elgtis [12, p. 30]. 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 [2, p. 19]. Organizacines 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 [9, p. 316]. J. Vveinhardt ir I. Nikaitė, analizavusios vertybių poveikį darbo veiksmingumui, padarė išvadą, jog vertybes puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui ir tai atsispindi veiklos rezultatuose [14, p. 184]. Kokias vertybes turėtų puoselėti viešasis sektorius, kad užtikrintų veiklos kokybę, nusako viešojo administravimo teorijos plėtojami normatyviniai modeliai. Ilgą laiką dominavusiame M. Vėberio biurokratiniame modelyje daugelis mokslininkų įžvelgė biurokratinės elgsenos iškrypimus, nehumana-

niškus metodus, nepakankamą demokratiškumą. Tai paskatino viešojo administravimo mokslininkus ieškoti naujų metodų, atitinkančių pasikeitusio laikmečio iššūkius. Naujosios viešosios vadybos (angl. *New Public Management*) modelis (toliau NVV) paskatinęs globalias viešojo sektoriaus reformas, pasiūlė efektyvesnių rezultatų viešajame sektoriuje siekti išbandytais ir pasiteisinusiais privataus sektoriaus praktikoje vadybos metodais, kartu perimant ir privataus sektoriaus vertybes. NVV modelyje pabrėžiama ekonomizacija, kliento poreikių realizavimas, efektyvumas, kokybiškumas, rizika, orientacija į rezultatus, profesionalumas, novatoriškumas, iniciatyvumas, decentralizacija, dalyvavimas priimant sprendimus, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, komandinis darbas, bendradarbiavimas ir kt. Tokia veržli, dinamiška, lanksti naujosios viešosios vadybos organizacinė kultūra yra priešingybė stabiliai, lėtai, nuspėjamai ir nerezultatyviai biurokratinei organizacinei kultūrai. Tačiau NVV taip pat susilaukė rimtos kritikos dėl per didelio klientų poreikių, individualizmo, produktyvumo, verslininkiškumo akcentavimo.

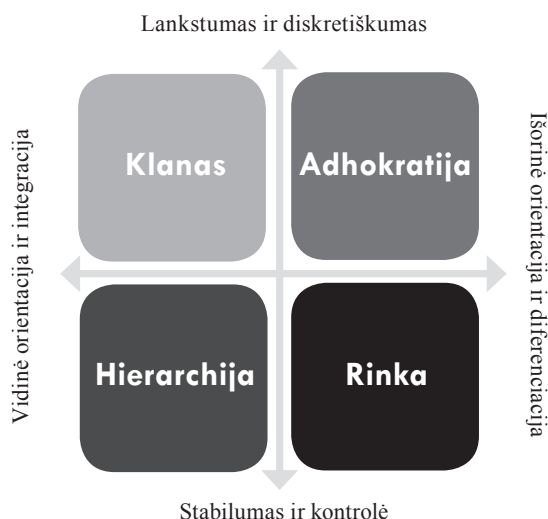
Vienas pirmųjų NVV kritikų, L. Terry, teigė, jog naujoji viešoji vadyba yra net rimta grėsmė demokratijai. Tarp naujosios viešosios vadybos oponentų yra L. Deleonas, R. Denhardtas, B. G. Peteris ir kiti mokslininkai [6, p. 10–11]. Todėl besiformuojančiame naujajame viešajame valdyme (angl. *New Public Governance*) akcentuojamas viešojo sektoriaus modernizavimas, siekiant efektyvumo ir rezultatyvumo, taikant humaniškus, demokratiškus valdymo metodus. Naujajame viešajame valdyme atkreipiamas dėmesys į demokratiškumą, orientaciją į pilietį (o ne į klientą), tarnavimą visuomenei ir jos interesams, visuomenės interesų išsiaiškinimą, piliečių dalyvavimą bei bendradarbiavimą su piliečiais kaip socialiniais partneriais, socialumą, lygybę, atsakomybę, atskaitomybę, atvirumą ir kt. [6, p. 12–13]. Viešojo administravimo modelių kaita lėmė naujų viešojo sektoriaus vertybių atsiradimą ir klasifikaciją. Tradicinės viešojo sektoriaus demokratinės, etinės, žmogiškosios, profesinės vertybės yra būdingos tiek biurokratinei, tiek pobiurokratinei organizacijai, o naujos šiuolaikinės viešojo sektoriaus profesinės vertybės (kokybė, inovacijos, iniciatyva, kūrybiškumas, išradingumas, tarnavimas piliečiams / klientams, bendradarbiavimas, komandinis darbas) yra būdingos pobiurokratinei organizacijai [10]. Mokslinėje literatūroje vertybės klasifikuojamos pagal skirtingus mokslininkų požiūrius, sąrašai nėra galutiniai, jie gali būti tobulinami, papildomi. Viešojo administravimo modelių kaita turi reikšmingos įtakos viešojo sektoriaus vertybinių orientacijų tolesnei raidai bei organizacinės kultūros formavimui. Pasitelkus vadybos metodologiją, įmanoma kurti naują viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą. Formuojant naujų vertybių pagrindu, atitinkančių pobiurokratinis normatyvinius modelius. L. Šimanskienės, T. Tarasevičiaus teigimu, organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir dėl žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai pasiekti puikių darbo rezultatų [13, p. 1]. Organizacinės kultūros kūrimo, jos įdiegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje bei laikytinas šiuolaikiniu valdymo pagrindu [13, p. 1]. Taigi galima teigti, jog tinkamai suformuota organizacinė kultūra yra galingas valdymo bei vadybos metodas, įgalinantis organizaciją sėkmingai siekti savo tikslų. Bandant keisti viešojo administravimo institucijos organizacinę kultūrą, pirmiausia būtina diagnozuoti dabartinę organizacijoje egzistuojančią

kultūrą bei vertybes. Diagnostika yra pirminis ir svarbiausias organizacinės kultūros keitimo ir formavimo etapas. Pagal organizacinės kultūros koncepciją, vertybės yra pagrindinė organizacinės kultūros diagnozavimo ir įvertinimo priemonė. Mokslininkų sukurti specialūs organizacinės kultūros įvertinimo instrumentai leidžia atlikti išsamią tų organizacijos aspektų analizę, kurie sudaro jos fundamentalų pagrindą.

### Tyrimo metodologija

Atliekant organizacinės kultūros tyrimą, remtasi tarptautiniu mastu pripažintu amerikiečių mokslininkų K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentu OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI). OCAI instrumentas yra paremtas R. E. Quinno ir J. Rohrbaugh'o (1981) konkuruojančių vertybių modeliu (toliau KVM), (angl. *Competing Values Framework*, CVF). KVM modelio teorija pagrįsta atliktų efektyvių organizacijų tyrimų išsamiais empiriniais duomenimis, kurių pagrindą sudaro efektyvumo kriterijai ir indikatoriai. K. S. Cameronas ir R. E. Quinns teigia, jog KVM laikomas vienas iš penkiasdešimties svarbiausių modelių vadybos mokslo istorijoje [5, p. 172]. KVM grįstas keliais efektyvumo rodikliais, kurie diferencijuojami dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis [3, p. 4] (žr. 1 pav.).

**Pirma dimensija** – lankstumas ir diskretiškumas vs stabilumas ir kontrolė.



**Antra dimensija** – vidinė orientacija ir integracija vs išorinė orientacija ir diferenciacija.

1 pav. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija

Kartu abi konkuruojančios dimensijos sudaro keturis kvadrantus –kiekviename iš jų pateiktas organizacinio efektyvumo rodiklių rinkinys, kuriame susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Kiekvienas kvadrantas pavadintas pagal labiausiai atitinkančią organizacinės kultūros charakteristiką. K. S. Camerono ir R. E. Quinno modifikuotoje OCAI versijoje kvadrantų pavadinimai kildinami iš mokslinės literatūros ir identifikuoti kaip skirtingos organizacinės vertybės: pagal Vėberio darbus (1947) – hierarchija, pagal Williamsono (1975) – rinka, pagal Ouchio (1981) – klanas, pagal Mintzbergo (1986) – adhokratija [3, p. 4] (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinės kultūros tipų apibūdinimas

<p><b>KLANAS.</b> Tipiškoje klano kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams. Būdinga: komandinis darbas, vieningas kolektyvas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, pageidaujamos kokybės diskusijos, didesnių įgaliojimų darbuotojams perdavimas, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos, draugiškos darbo aplinkos sukūrimas</p>	<p><b>ADHOKRATIJA.</b> Adhokratinei organizacinei kultūrai būdinga: novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Galimas valdžios perleidimas individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti. Svarbiausia yra unikalių ir naujų produktų ar paslaugų pateikimas, gebėjimas pasiruošti reaguoti į greitai kintančias sąlygas, būti inovacijų lyderiais</p>
<p><b>HIERARCHIJA.</b> Hierarchijos, arba biurokratinė organizacinė, kultūra apibūdinama M. Vėberio biurokratinio modelio septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Darbo vieta formalizuota ir struktūruota. Organizaciją darbe vienija vadovavimasis nustatytais griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas</p>	<p><b>RINKA.</b> Rinkos organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, t. y. orientuota į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teisine institucijas ir kt. Šiai kultūrai būdinga pelno siekimas, galutiniai rezultatai, galia rinkos nišose. Rinkos kultūros logika – aiškus tikslas ir agresyvi strategija. Pagrindinių tikslų – produktyvumo ir konkurencinių galimybių – pasiekama dėl stipraus susitelkimo į išorinių pozicijų užtikrinimą ir jų kontrolę. Svarbus konkurentų nugalėjimas konkurencinėje kovoje ir lyderiavimas</p>

Šaltinis: sudaryta pagal Cameron, Quinn, 2006

OCAI instrumento pagrindą sudaro šešios organizacinės kultūros dimensijos, kurias tyrimo metu vertina respondentai: 1) Dominuojantys organizacijos bruožai (angl. *dominant characteristics*); 2) Valdymo stilius (angl. *organizational leaders*); 3) Vadovavimas darbuotojams (angl. *management of employees*); 4) Organizaciją vienijantys elementai (angl. *organization glue*); 5) Strateginiai tikslai (angl. *strategic emphases*); 6) Sėkmės kriterijai (angl. *criteria of success*) [3, p. 6].

Visoms šešioms dimensijoms pateikiami keturi alternatyvūs atsakymai (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija), todėl iš viso tyrimo instrumentą sudaro dvidešimt keturi teiginiai. Reikalinga atsakymų variantus paskirstyti taip, kad bendra visų keturių atakymų suma būtų lygi 100 balų skaičiui. K. S. Camerono ir R. E. Quinno teigimu, OCAI yra validus ir patikimas [4, p. 153].

Siekiant ištirti valstybės tarnautojų siektinos situacijos vertybių potencialą, papildomai tirtos naujos organizacinės vertybės, atitinkančios poburokratinius normatyvius viešojo administravimo modelius. Naujoms organizacinėms vertybėms tirti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas anketinės apklausos forma. Klausimyne pateikti uždari klausimai, naudojant rangų (Likerto) nominalinę ir intervalų skales. Sudarant klausimyną, vertybės atrinktos remiantis sisteminė mokslinė literatūros analize, Kanados vertybių ir etikos tarnybos, A. Alekniešės (2005) ir kitų mokslininkų atliktais tyrimais. Iš viso tirtos 36 organizacinės, visuomeninės ir asmeninės vertybės. Šiame straipsnyje pateikiamos tik siektinos situacijos naujos organizacinės vertybės.

## Tyrimo rezultatai

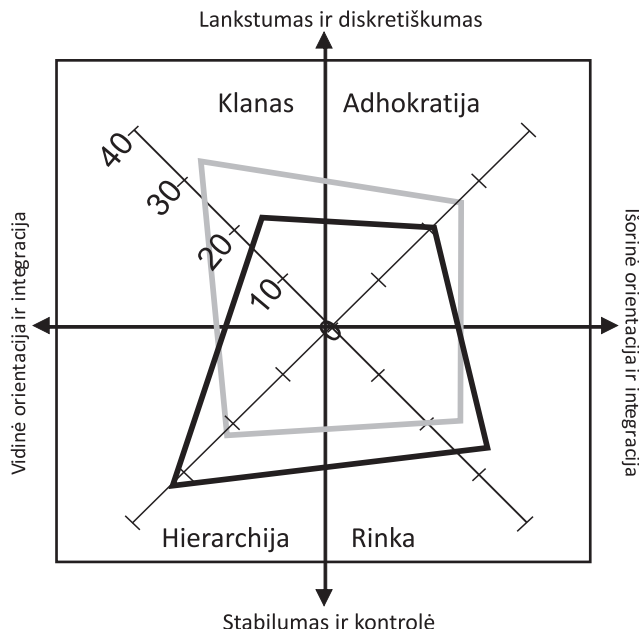
Gautiems kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai pasitelkta SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programinė įranga, WORD programa. Tyrimo respondentų imties tūris nustatytas 95% patikimumu, pagal formulę [5]:

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

Šioje formulėje  $n$  – reikalingas apklausti respondentų skaičius,  $z=1,96$  (kadangi reikia skaičiuoti 95% patikimumo lygmeniu),  $S=50$  (kadangi nebuvo atliktas žvalgybinis tyrimas ir nežinomi ankstesni duomenys),  $\Delta=5$  (reiškia paklaidą),  $N=120$  (tiriamos visumos dydis).

Pagal šią formulę:  $n = (1,96*1,96)*(50*50)/5*5 + (1,96*1,96*50*50/120) = 9603,25/105,03 = 91,43$ . Galutinę tyrimo imtį sudarė 92 respondentai ( $N=92$ ). Tyrimas atliktas 2011 m. vasario 15–23 d. N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Tyrimo dalyviai pagal K. S. Camerono ir R. E. Quinno metodologiją vertino organizacijos dabartinę ir siektiną situaciją. Atlikto tyrimo apdoroti ir susisteminti duomenys atskleidė, jog *dabartinėje situacijoje* diagnozuotas dominuojantis *hierarchinės*

(biurokratinės) ( $M=36,07$ ) organizacinės kultūros tipas. Nustatyti kiti šiuo metu egzistuojantys organizacinės kultūros tipai, apklaustųjų nuomone, pasiskirstė taip: *rinka* ( $M=28,32$ ), *klanas* ( $M=18,58$ ), *adhokratija* ( $M=17,03$ ). *Siektinos situacijos* vertinimo rezultatai rodo, jog ateityje turėtų dominuoti *klaninės* ( $M=30,52$ ) organizacinės kultūros tipas. Nors rinkos ( $M=22,33$ ) ir adhokratijos ( $M=22,47$ ) kultūros tipai įvertinti vienodu balu, palyginus dabartinės ir siektinos situacijų vertinimą, ateityje adhokratija turėtų būti stiprinama, o rinka ir hierarchija ( $M=24,68$ ) – silpninamos. Tarp esamos ir siektinos biurokratinės bei esamos ir siektinos klaninės organizacinių kultūrų nustatytas ryškus atotrūkis, siekiantis 12 balų. Pagal OCAI metodologiją, tikslinga atkreipti dėmesį į dešimties balų atotrūkį kaip būsimų pokyčių pagrindą. Apskaičiavus vertinimo reikšmes, sudaromas organizacinės kultūros profilis, kurio sudarymas yra svarbus pirminis organizacijos strategijos keitimo etapas. L. Šimanskienės teigimu, kuriant naują organizacijos strategiją būtina iš karto kurti ir naują organizacinės kultūros modelį, nes strategija bus bevaisė, jei sukurti tikslai prieštarauja esamai organizacinei kultūrai [12, p. 58]. Organizacinės kultūros profilis grafiškai pavaizduotas 2 paveikslėlyje.



2 pav. Dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros vertinimo profilis  
(dabar ■, ateityje ■)

Pateiktame profilyje matyti, kad dabartinėje situacijoje organizacinė kultūra yra nukreipta į abu žemutinius kvadrantus, o ypač į kairįjį. Tai rodo, kad dabartinėje situacijoje organizacijai būdinga stabilumas ir kontrolė, stipresnė vidinė orientacija ir integracija. Dėl šių savybių yra sunkiau prisitaikyti prie šiuolaikinių dinamiškų aplin-



kos pokyčių, todėl modernizacijos procese labiau atsiliekama. Siektinoje situacijoje organizacinė kultūra yra nukreipta į priešingą pusę, t. y. į abu viršutinius kvadrantus, o ypač į kairįjį – klano tipo organizacinę kultūrą, pasireiškiančią lankstumo ir diskretiškumo savybėmis. Analizuojant dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros tipų vertinimą, išryškėja statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie rodo pokyčių būtinumą organizacijoje. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai organizacinės kultūros kaitą visų pirma suvokia kaip galimybę organizacijai pasiekti modernių pokyčių, gebėti prie jų prisitaikyti, tobulėti ir vystytis. OCAI organizacinės kultūros įvertinimo instrumentu galima išsamiai paaiškinti organizacinę kultūrą, atskirai analizuojant kiekvieną organizacinės kultūros dimensiją. Toliau lentelėje pateikiamas suranguotas organizacinės kultūros dimensijų vertinimas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacinės kultūros dimensijų vertinimas

DABARTINĖ SITUACIJA					SIEKTINA SITUACIJA				
RN	Dimensija	OK tipas	M	SD	RN	Dimensija	OK tipas	M	SD
1.	Vienijantys elementai	Hierarchija	39,5	20,4	1.	Vadovavimas darbuotojams	Klanas	37,5	12,3
2.	Dominuojantys bruožai	Hierarchija	38,7	21,2	2.	Organizacijos valdymas	Hierarchija	34,4	13,6
3.	Strateginiai tikslai	Hierarchija	36,5	17,8	3.	Vienijantys elementai	Klanas	33,8	15,0
4.	Organizacijos valdymas	Hierarchija	35,9	17,8	4.	Dominuojantys bruožai	Rinka	33,1	15,2
5.	Vadovavimas darbuotojams	Hierarchija	34,6	17,5	5.	Sėkmės kriterijai	Klanas	32,7	13,6
6.	Sėkmės kriterijai	Hierarchija	31,2	17,9	6.	Strateginiai tikslai	Klanas	28,8	13,0

Organizacinės kultūros dimensijų vertinimo rezultatai atskleidė, kad dabartinėje situacijoje visoms šešioms dimensijoms būdingi hierarchinės organizacinės kultūros bruožai. Tai visiškai atitinka diagnozuotą kultūros tipą, todėl konstatuotina, kad hierarchinė organizacinė kultūra dabartinėje situacijoje yra vyraujanti bei vis dar stipriai įsitvirtinusi organizacijoje. *Siektinos situacijos* organizacinės kultūros dimensijų vertinime pastebimi ryškūs statistiškai reikšmingi skirtumai. Nustatyta, kad hierarchinė kultūra ateityje siektina keisti į klaninę organizacinę kultūrą, kuri diagnozuota keturiose dimensijose. Analizuojant organizacinės kultūros dimensijų vertinimą, aukščiausiu balu *dabartinėje situacijoje* įvertinta *organizaciją vienijančių elementų* (M=39,5) dimensija, žemiausiu balu – *organizacijos sėkmės kriterijų* (M=31,2) dimensija.

Tik vienoje *organizacijos valdymo* (M=35,9) dimensijoje siektinoje situacijoje nustatytas hierarchinės organizacinės kultūros tipas. Valstybės tarnautojų nuomone, ateityje turėtų išlikti ir vyrauti koordinuotas bei tiksliai organizuotas organizacijos

valdymas. Atkreiptinas dėmesys, kad turėtų būti ypač stiprinamas klaninės kultūros tipo organizacijos valdymui būdingas veiklos stebėjimas, siekis paremti, pamokyti ( $M=29,6$ ). Tai rodo nustatytas 10,4 balo atotrūkis tarp esamos ir siektinos šios dimensijos klaninės organizacinės kultūros. Įdomu pažymėti, kad nustatytas 11,7 balo atotrūkis tarp esamos ir siektinos rinkos kultūros. Priešingai nei klaninės, rinkos organizacinės kultūros bruožus organizacijos valdymo dimensijoje pageidaujama silpninti. Tai rodo, kad veiklumas, agresyvumas, orientacija į rezultatus ( $M=18,5$ ) ateityje neturėtų būti stipriai akcentuojami organizacijos valdyme. Atkreiptinas dėmesys į *dominuojančių organizacijos bruožų* ( $M=33,1$ ) dimensijos siektinoje situacijoje vertinimą. Respondentų nuomone, ateityje turėtų būti stiprinami atitinkamai visų (išskyrus hierarchinės organizacinės kultūros) bruožai. Tai rodo pats didžiausias iš visų dimensijų nustatytas 16,7 balų atotrūkis tarp esamos ir siektinos hierarchinės organizacinės kultūros. Šioje dimensijoje ateityje turėtų būti vyraujantis rinkos organizacinės kultūros tipas, siektinas organizacijos orientavimasis į rezultatus, užduočių įvykdymas, numatytų tikslų pasiekimas bei skatinama konkurencija ( $M=33,1$ ). Valstybės tarnautojai ateityje pageidautų daugiau dėmesio skirti organizacijos dinamiškumui, orientacijai į veiklą, pasiaukojimui, neventgi rizikuoti ( $M=23,9$ ) bei organizacijos unikalumo, panašumo į didelę šeimą stiprinimui ( $M=21,0$ ). Palyginus abiejų organizacijos valdymo ir dominuojančių organizacijos bruožų dimensijų vertinimus, pastebima tendencija, kad valstybės tarnautojams yra labiau priimtina savarankiškai orientuotis į rezultatus, rūpintis užduočių įvykdymu, siekti kryptingai užsibrėžto tikslo bei konkuruoti, nei būti agresyviai valdomiems siekiant rezultatų.

Aukščiausiu balu įvertinta *vadovavimo darbuotojams dimensija* ( $M=37,5$ ), kurioje diagnozuotas klaninės organizacinės kultūros tipas. Analizuojant šią dimensiją dabartinėje situacijoje, pastebimas ryškus vadovavimo stiliaus, kuriam būdingas visų darbuotojų užimtumas, paklusnumas, nuspėjamumas bei santykių stabilumas ( $M=34,6$ ), pasireiškimas. Tarp esamos ir siektinos hierarchinės organizacinės kultūros nustatytas atotrūkis, siekiantis 15,8 balų. Silpniausias šiuo metu yra adhokratinis vadovavimo stilius, kuriam būdinga skatinti individualią riziką, novatoriškumą, laisvumą bei savitumą ( $M=15,2$ ). Valstybės tarnautojai pageidautų, kad ateityje vykstant pokyčiams keistųsi ir vadovavimo stilius darbuotojams į klaninį, kuriam būtų būdinga komandinis darbas, vieningumas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime. Tarp esamos ir siektinos klaninės organizacinės kultūros nustatytas 14,8 balų atotrūkis. *Organizaciją vienijančių elementų* ( $M=33,8$ ) dimensijoje diagnozuotas klaninės organizacinės kultūros tipas. Respondentų nuomone, dabartinėje situacijoje stipriausiai įsitvirtinusius hierarchinius organizaciją vienijančius elementus – formalias taisykles, oficialią politiką, sklandžią organizacijos veiklą ( $M=39,5$ ) ir silpniausiai egzistuojančius adhokratinis – novatoriškumą, tobulinimąsi, pirmavimą ( $M=17,2$ ) – taip pat siektina keisti. Ateityje valstybės tarnautojai pageidautų, kad jų organizaciją vienyty ištikimybė darbu ir tarpusavio pasitikėjimas bei organizacijai būdingi dideli įsipareigojimai darbuotojams ( $M=33,8$ ).

*Strateginių tikslų* (M=28,8) dimensijoje diagnozuotas klaninės organizacinės kultūros tipas. Valstybės tarnautojai vertindami šią dimensiją nurodė, kad silpniausiai organizacija akcentuoja humaniškumą, stiprų pasitikėjimą, atvirumą ir bendradarbiavimą (M=15,6). Didžiausias šioje dimensijoje nustatytas atotrūkis tarp esamos ir siektinos klaninės kultūros siekia 13,2 balų. **Būtent ateityje šie klaninei organizacinei kultūrai būdingi strateginiai tikslai turėtų būti labiausiai siektini** (M=28,8), neatsisakant naujų požiūrių ir galimybių paieškos bei išskylančių problemų sprendimo (M=26,1). Tarp esamos ir siektinos hierarchinės kultūros nustatytas 11,1 balų atotrūkis. Tai rodo hierarchinių strateginių tikslų – stabilumo, kontrolės, sklandaus darbo proceso silpninimą ateityje.

*Organizacijos sėkmės kriterijų* (M=32,7) dimensijoje siektinoje situacijoje diagnozuotas klaninės organizacinės kultūros tipas. Dabartinėje situacijoje, anot respondentų, organizacijos sėkmę užtikrina veiklos planavimas, santykinai mažos veiklos sąnaudos (M=31,2). Tačiau ateityje pastebimas organizacijos darbuotojų poreikis keisti dabartinę situaciją į klaninės kultūros tipo kriterijus, neatsisakant rezultatyvumo, kokybiškumo, konkurencinės lyderystės (M=23,9) kriterijų. Ateityje sėkmę turėtų užtikrinti dėmesys žmonėms, grupinis darbas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą (M=32,4).

### **Naujosios organizacinės siektinos vertybės**

Respondentai naujas organizacines vertybes siektinoje situacijoje vertino pagal penkių balų skalę, kur 1 balas reiškia „visai nebūdinga“, 2 balai – „nebūdinga“, 3 balai – „neutralu“, 4 balai – „būdinga“, 5 balai – „labai būdinga“. **Remiantis tyrimo duomenimis toliau pateikiamos aukščiausiais balais įvertintos vertybės, kurios, respondentų nuomone, turėtų būti siektinos viešojo sektoriaus organizacijoje ateityje:** pagarba žmonėms (4,83), profesionalumas (4,80), nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas (4,70), atsakomybė (4,70), komandinis darbas / bendradarbiavimas (4,61), efektyvumas (4,61), orientacija į darbuotojus (4,59), orientacija į rezultatus (4,59), skaidrumas (4,59), tarnavimas visuomenės interesams (4,59), kokybiškumas (4,54), atvirumas (4,52), socialinė lygybė (4,43), orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius (4,41).

*Pagarbos žmonėms vertybė* (M=4,83), respondentų absoliučios daugumos (99,99%) nuomone, gavo aukščiausią įvertinimą. Vertinant pagarbos žmonėms vertybę respondentų nuomonė buvo homogeniška (SD=0,38). Kad ateityje ši vertybė turėtų būti labai būdinga, mano 84,78% respondentų, būdinga – 15,21%. Apskaičiavus pagarbos žmonėms ir kitų vertybių koreliacijas, 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. *Profesionalumo vertybė* (M=4,80) respondentų buvo įvertinta pakankamai aukštu balu. Profesionalumo vertybę absoliuti dauguma (100%) valstybės tarnautojų siektų įtvirtinti ateityje. 84,78% respondentų nuomone, ateityje ji turėtų būti labai būdinga, 15,22% – būdinga. Pastebėtas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su darbo stažu viešajame sektoriuje. Ateityje siektinos profesionalumo verty-

bės 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. 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 ( $r=0,616$ ,  $p<0,05$ ). *Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas* ( $M=4,70$ ), absoliučios daugumos (99,99%) respondentų nuomone, turėtų būti būdingas ateityje. 73,91% mano, kad turi būti labai būdingas, 26,08% – būdingas. Apskaičiavus nuolatinio mokymosi ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas 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 ( $r=0,527$ ,  $p<0,05$ ), iniciatyvos ( $r=0,408$ ,  $p<0,05$ ), tarnavimo visuomenės interesams ( $r=0,449$ ,  $p<0,05$ ), nesavanaudiškumo ( $r=0,454$ ,  $p<0,05$ ), efektyvumo ( $r=0,573$ ,  $p<0,05$ ). *Atsakomybės* vertybė ( $M=4,70$ ) buvo vertinta labai gerai. Absoliuti dauguma (100%) tarnautojų mano, kad ji turėtų būti dar labiau siektina ateityje. Atsakomybės ryšio su išsilavinimu neaptikta, taip pat neaptikta stiprių koreliacijos ryšių su kitomis vertybėmis. *Komandinio darbo / bendradarbiavimo vertybė* ( $M=4,61$ ), absoliučios daugumos (95,64%) nuomone, turėtų būti būdinga ateityje. 69,56% respondentų mano, kad turėtų būti labai būdinga, 26,08% – būdinga, neutraliai vertina – 4,34%. Apskaičiavus komandinio darbo / bendradarbiavimo ir kitų vertybių koreliacijas buvo nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas komandinio darbo / bendradarbiavimo ir orientacijos į rezultatus ryšys ( $r=0,471$ ,  $p<0,05$ ). *Efektyvumo vertybė* ( $M=4,61$ ), absoliučios daugumos (95,64%) respondentų nuomone, turėtų būti modernioje organizacijoje būdinga ateityje. 65,21% respondentų mano, kad turi būti labai būdinga, 30,43% – būdinga, neutraliai vertina 4,34%. Nustatytas efektyvumo vertybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų išsilavinimu. Aukščiausiai efektyvumo vertybę įvertino respondentai, turintys bakalauro laipsnio išsilavinimą ( $M=3,81$ ), magistro ( $M=3,25$ ), o turintys vienpakopį aukštąjį išsilavinimą įvertino žemiausiai ( $M=3,20$ ). *Orientacija į rezultatus* ( $M=4,59$ ) – dauguma (84,77%) respondentų pasisako už orientacijos į rezultatus vertybės puoselėjimą ateityje. Nustatytas orientacijos į rezultatus vertybės statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys su respondentų amžiumi. Aukščiausiai siektinoje situacijoje orientaciją į rezultatus įvertino respondentai iki 30 m. grupėje ( $M=4,75$ ), nuo 41 iki 50 m. – ( $M=4,65$ ), nuo 51 iki 60 m. – ( $M=4,64$ ), o žemiausiai nuo 31 iki 40 m. – ( $M=4,25$ ). 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 ( $r=0,424$ ,  $p<0,05$ ).

Remiantis tyrimo analize organizacinės kultūros dimensijose dominuojančiomis vertybėmis siektinoje situacijoje bei naujų organizacinių vertybių siektinoje situacijoje vertinimais, toliau pateikiamas išskirtas bendras siektinų vertybių rinkinys (žr. 3 pav.).

*Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, vieningumas, ištikimybė darbui, tarpusavio pasitikėjimas, dėmesys ir pagarba žmonėms, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, humaniškumas, dideli organizacijos įsipareigojimai darbuotojams, koordinuotas ir tiksliai organizuotas valdymas, atsakingas užduočių įvykdymas, užsibrėžto tikslo siekimas, konkurencija, profesionalumas, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, atsakomybė, komandinis darbas / bendradarbiavimas, efektyvumas, orientacija į darbuotojus, orientacija į rezultatus, skaidrumas, tarnavimas visuomenės interesams, kokybiškumas, atvirumas, socialinė lygybė, orientacija į piliečius kaip socialinius partnerius.*

3 pav. Bendras siektinų vertybių rinkinys

## Išvados

1. OCAI instrumentu dabartinėje vertinimo situacijoje tirtoje organizacijoje diagnozuotas vyraujantis, stipriai įsitvirtinęs hierarchinės (biurokratinės) organizacinės kultūros tipas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo siektinoje situacijoje diagnozuoto dominuojančio klaninės organizacinės kultūros tipo. Tarp dabartinės ir siektinos klaninės kultūros nustatytas atotrūkis siekiantis 12 balų bei siektinoje situacijoje tik vienoje dimensijoje išlikęs dominuojantis hierarchinės organizacinės kultūros tipas, sudaro prielaidas būsimų pokyčių poreikiui.

2. Remiantis organizacinės kultūros dimensijų analize, vyraujančiam hierarchinės kultūros įsitvirtinimui ir egzistavimui dabartinėje situacijoje stipriausią poveikį turi organizacijos formalios taisyklės, oficiali politika bei sklandi veikla, o silpniausia – veiklos planavimas bei santykinai mažos veiklos sąnaudos. Ateityje klaninės kultūros kaip vyraujančios su(si)formavimui gali turėti įtakos valstybės tarnautojų pritarimas šios kultūros ryškiam stiprinimui visose dimensijose (dominavimas net keturiuose), o hierarchinės ir rinkos kultūrų silpninimas visose dimensijose.

3. Abiejose vertinimo situacijose adhokratinės organizacinės kultūros tipas kaip dominuojantis nenustatytas nė vienoje dimensijoje, dabartinėje situacijoje užfiksuotas kaip silpniausias, o siektinoje situacijoje pastebima tendencija šį kultūros tipą stiprinti visose, o labiausiai – dominuojančių organizacijos bruožų ir vadovavimo darbuotojams dimensijose.

4. Remiantis tyrimo analize organizacinės kultūros dimensijose dominuojančiomis vertybėmis siektinoje situacijoje bei naujų organizacinių vertybių siektinoje situacijoje vertinimais, išskirtas bendras siektinų vertybių rinkinys. Siektinos situacijos vertybių vertinimas rodo, jog valstybės tarnautojai suvokia biurokratinių vertybių disfunkcionalumą ir jų siektinos situacijos vertybinis potencialas yra orientuotas į tobulėjimą bei modernios organizacijos vystymą. Tikėtina, jog darbuotojus paskatintų identifikuotis su organizacija, įsitraukti į aktyvų tinkamos organizacinės kultūros formavimo procesą naujos organizacinės kultūros kūrimas siektinų vertybių rinkinio

pagrindu. Tai motyvuotų darbuotojus būti produktyvius bei leistų eliminuoti pasipriešinimo pokyčiams riziką.

5. Organizacinės kultūros formavimas organizacijoje ypač priklauso nuo vadovų ryžtingumo bei kompetencijos. Modernizacijos sąlygomis pasitelkus organizacinę kultūrą kaip galingą vadybos ir valdymo metodą, įmanoma naikinti atotrūkį tarp dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros.

## Literatūra

1. Borggräfe B. Organisationskultur als Erfolgsfaktor: Culture Types – Theoriebasierte Analyse einer Kulturanalysetechnik, 2007. [http://www.withouthat.org/~bjoern/upload/docs/Borggraefer\\_CultureTypes\\_web.pdf](http://www.withouthat.org/~bjoern/upload/docs/Borggraefer_CultureTypes_web.pdf) [2010-01-03].
2. Borisova L. Vertybės kaip valdymo įrankis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2009, Nr. 52, p. 7–19.
3. Cameron K. S. A Process for Changing Organizational Culture, 2004. <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf> [2010-01-03].
4. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2006.
5. Choi Y. S., Seo M., Scott D., Martin J. Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*, 2010, Nr. 24, p. 169-189.
6. Domarkas V. Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. Kn.: A. Raipa (red.). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007, p. 6–24.
7. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
8. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija, 2007.
9. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radvickienė L. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 14, p. 315–322.
10. Office of values and ethics. [http://www.tbc-sct.gc.ca/veo-bve/vcard\\_e.asp](http://www.tbc-sct.gc.ca/veo-bve/vcard_e.asp) [2010-01-03].
11. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
12. Šimanskienė L. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.
13. 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), p. 1-8.
14. Vveinhardt J., Nikaitė I. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2008, Nr. 1 (17), p. 176–186.
15. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, Nr. 30, p. 201–209.

Aleksandras Patapas, Gitana Labenskytė

**Research of Organisational Culture and Values of State Tax Inspectorate  
of N County**

Abstract

The article conveys the idea that under the conditions of modernisation by employing modern method of management and the management tool – i.e. organisational culture it is possible to substantially improve the activity of public sector organisations and to eliminate the gap between the current and preferred situation. The article focuses on the fundamental stage of formation of organisational culture – i.e. diagnostics. The current culture and preferred organisational culture of public administration institution has been empirically diagnosed using internationally recognised OCAI methodology based on the Competing Values Framework and developed by American scientists Cameron and Quinn. In addition, on the grounds of analysis and synthesis of scientific literature, preferred professional values were diagnosed. In case of formation of a new organisational culture in the institution under research, easier process of organisational culture formation and more advanced organisational culture would be expected. As a result, it should enable the organisation to become more modern and being able to adapt to changes of the environment.

*Aleksandras Patapas* – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros docentas.

E. paštas: patapas@mruni.eu

*Gitana Labenskytė* – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo magistrė.

E. paštas: gyte@gmx.net

*Aleksandras Patapas* is an Assoc. Professor at the Department of Public Administration, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: patapas@mruni.eu

*Gitana Labenskytė* is a Master of Public Administration, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: gyte@gmx.net

Stripsnis įteiktas redakcijai 2011 m. rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. gruodžio mėn.