

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS**

Edita Kuznecova

**ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ
SĄSAJOS LIETUVOS ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Darbo vadovas

Prof. dr. Leonas Žitkus

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS**

**ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ
SĄSAJOS LIETUVOS ĮMONĖSE**

**Europos integracijos studijų magistro darbas
Studijų programa 621N12003**

Vadovas

Prof. dr. Leonas Žitkus

2015-05-27

Recenzentas

Lekt. dr. Jurgita Barynienė

2015-05-27

Atliko

SMEU-2/5 gr. stud.

Edita Kuznecova

2015-05-27

KAUNAS, 2015

PATVIRTINIMAS APIE PARENGTO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas magistro baigiamasis darbas

Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse

- atliktas savarankiškai ir nebuvo kaip visuma pateiktas jokiame dėstomajame dalyke atsiskaityti šiame ar ankstesniuose semestruose;
- nebuvo pateiktas atsiskaityti šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje Lietuvos aukštojoje mokykloje;
- turi visas į baigiamojo darbo literatūros sąrašą įtrauktą informacijos šaltinių nuorodas.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

(data)

TURINYS

ĮVADAS.....	14
1. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS TEORINIAI ASPEKTAI	17
1.1. Vertybių samprata	17
1.1.1. Asmeninių vertybių samprata.....	21
1.1.2. Organizacinių vertybių samprata.....	21
1.2. Vertybių klasifikacija	24
1.3. Pagrindinių vertybių akcentavimas Europos Sąjungos dokumentuose	33
2. ORGANIZACIJOS KULTŪRA KAIP ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ DERMĖS IŠRAIŠKA	36
2.1. Organizacinės kultūros, kaip vertybių aplinkos supratimas	36
2.2. Organizacinės kultūros reikšmė organizacijoje.....	39
2.3. Vertybių vaidmuo kuriant ar keičiant organizacijos kultūrą	45
3. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMAS	48
3.1. Empirinio tyrimo metodika	48
3.2. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse tyrimo rezultatai	50
3.2.1. Vertybės Lietuvos įmonėse	50
3.2.2. Tyrimo imtis	53
3.2.3. Asmeninių vertybių ypatumai	58
3.2.4. Įmonių vertybių ypatumai	63
3.2.5. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos ypatumai.....	66
Literatūros sąrašas	75
PRIEDAI.....	80

Kuznecova E. (2015), *Correlation Between Individual and Organizational Values in Lithuania's Enterprises*. Master Thesis in European Integration Studies. Study programme 621N12003. Thesis supervisor prof. dr. L. Žitkus. Kaunas: Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Institute of European Studies, p. 80.

SUMMARY

The relevance of the thesis. Successful business recognised not only locally but also in the international market, consistent growth of earnings is the aim and the main goal of each enterprise's owner, shareholders and director. However, the prosperity of enterprise depends not only on managers but also it depends on all employees working in the enterprise. In today's era of rapid globalization, many people are increasingly concerned about their own creation of welfare and material wealth rather than spiritual, ethical and moral values. Therefore, one of the most urgent issues in the enterprise is how to choose properly the future employee that he wouldn't become an ordinary mechanical employee who performs tasks of supervisor but he would become a loyal, dedicated, creative, sociable and cooperating person and an integral part of the enterprise. For this reason, it is important to find out or at least to guess reasons why people work specifically in that enterprise. Reasons can be dual: a person works for the salary or for professional recognition in the field, career opportunities. In the first case, when the earning is the most important thing, an initiative, the cooperation with team and with manager, an opinion or submission of proposal cannot be expected and such person will go to the work only that it is necessary. In the second case, the benefit will be much greater and mutual. A work for human will become motivation to achieve career heights and goals of such employee correlates with goals of enterprise. Therefore, the achievement will be much more focused and effective.

When enterprises search new employees, it focuses usually on the candidate's background, accomplishments, experience, expertise and skills but it is worth to remember another important aspect that when individual values correlates with values of enterprise, it becomes a guarantee of successful cooperation. In this case, a work performed by employee will be much more successful. Therefore, it is important to set enterprise' values that will guide activities of enterprise as well as to identify characteristics and values of future employee.

Although enterprises do not publish and do not focus on its values, each enterprise follows its system of acceptable values. Therefore, in order to have successful and smooth activities, each enterprise

must find out individual values of workers and how much they are related with organization values. If there is a huge inconsistency, this employee is unpredictable and when he will get another job offer, he will accept without hesitation. Although it can occur contrarily, after spending some time in the enterprise, employee's individual values can correlate with organizational values and then common values are even more protected and cherished. Respect and following of values create a comfortable atmosphere for the person where goals are seeking successfully. When enterprise chooses a correct employee, an enterprise takes a major step to successful future. It is very important for employee to feel safe and to be evaluated and recognised in the occupation. When enterprise ensures the main conditions, he doesn't seek to look for other perspectives and performs his tasks with great pleasure as well as he seeks goals set by enterprise. Therefore, one of the main criteria selecting an employee is correlation between individual and organizational values.

Research problem. Although many scientists analyses very widely the theme of values, but yet there is not a common concept and classification of values. Therefore, scientific literature suggests that this subject has a lack of information. There is a lack of research in scientific literature where the importance of correlation between individual and organizational values would be emphasized. In these times of rapid globalisation, there are variety of factors – regular inter-company competition, aims to stay in the market and expand business successfully. Therefore, the importance of these researches is very large and important.

Research problem is formulated by this question: whether the correlations between individual and organizational values exist in Lithuanian enterprises?

The object of the thesis – individual and organisational values.

The subject of the thesis – perspectives of correlation between individual and organizational values in Lithuanian enterprises.

Hypothesis of the thesis – inconsistency between individual values of workers and values enshrined in the organization affects results, performance of tasks, relationships, communication and cooperation.

The aim of the thesis – to reveal trends of the correlation between individual and organizational values in Lithuanian enterprises.

Goals of the thesis:

- to identify the interdependence of individual and organizational values, defining concepts of individual and organizational values, analysing the classification of values and the importance of correlation between individual and organizational values for enterprises.
- to reveal the influence of organizational culture for the system of individual and organizational values.
- to determine how much individual values correlate with organizational values in Lithuanian enterprises.

Research methods. Analysis of documents that is related with researches and this topic (analysis of scientific literature, the most important Lithuanian and European Union legal documents, articles and other resources related to the correlation between individual and organizational values). Following methods were applied: descriptive analysis of documents, complex summation method, comparative analysis of documents, empirical research, questionnaire and statistical analysis of data.

Theoretical results of the thesis:

- provided insights on the correlation between individual and organizational values in Lithuanian enterprises shows how much values are important in enterprises' activities, pursuit of results and profits.

Practical results of the thesis:

- insights that allow to achieve maximum result for enterprises and workers were provided;
- results of the thesis can be used in other studies investigating the correlation between individual and organizational values and its consequences.

The structure of the thesis. Master's thesis consists of three parts: "1. Theoretical aspects of the correlation between individual and organizational values", „2. Organisational culture as an expression of tune of individual and organisational values, „3. The investigation of the correlation between individual and organizational values in Lithuanian enterprises", conclusions, recommendations, 65 sources of information, 4 appendixes, 40 figures, 12 tables. In the first chapter, the concept of values (individual and organisational values) was discussed, qualification of values was analysed, the role of values in organisation was described and the importance of the main Lithuanian enterprises' values was presented. In the second chapter, the concept of organizational culture, key elements of organizational culture were discussed as well as the role of values in organizational culture was analysed. In the third chapter, research methodology was developed, findings of the research were analysed and summarized, the main personal values in human life, values that are cherished by respondents in their work and the correlation

between individual and organizational values were assessed as well as recommendations for managers and employees of enterprises to achieve a common goal and friendly relationships were given.

PAVEIKSLAI

1 pav. M. Schelerio vertybių skirstymas lygmenimis.	19
2 pav. Organizacinės kultūros suderinamumo metodo etapai pagal C. A. O'Reilly.	23
3 pav. Vertybių skirstymo kriterijai, pagal R. Vasiliauską.	25
4 pav. Vertybių tipų klasifikacija.	25
5 pav. Vertybių klasifikacija pagal V. Franklį.	30
6 pav. Vertybių klasifikacija pagal E. Spranger.	31
7 pav. Organizacinių vertybių klasifikacija pagal Edvardsson, Enquist ir Hay.	31
8 pav. Organizacijos vertybių sistemos dalys pagal R. Ginevičių ir V. Sūdžių.	32
9 pav. Pagrindinės vertybės akcentuojamos ES dokumentuose.	34
10 pav. 7 savybės nulemiančios organizacijos kultūrą, pagal S. P. Robbins.	38
11 pav. Organizacijos kultūros funkcijos, pagal L. Šimanskienę ir A. Seilių, 2009.	39
12 pav. 10 organizacinės kultūros komponentai, pagal J. Cornwall ir B. Perlman, 1990.	40
13 pav. Kultūriniai lygiai, pagal G. Hofstede (1994).	41
14 pav. Organizacinės kultūros elementai ir jų įtaka organizacijos valdymui, pagal J. Paužuolienę, K. Trakšelj, 2009.	42
15 pav. Organizacijos kultūros lygiai ir jų tarpusavio ryšiai, pagal H. E. Schein. 1992.	42
16 pav. Organizacijos kultūra ir klimatas pagal W. French, F. Kast, J. Rosenzweig. Šaltinis V. Targamadžė, 2006.	43
17 pav. Vertybių komunikavimo procesas įmonėje pagal C.K. Goman.	44
18 pav. Vertybinės orientacijos sudarymas, pagal P. Zakarevičių, 2003.	46
19 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelis, pagal L. Šimanskienę, 2002.	47
20 pav. Vertybės Lietuvos įmonėse.	52
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.	54
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.	55
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį.	55
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.	56
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas mėnesio pajamas.	56
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuočių skaičių.	57
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje įmonėje.	57
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje.	58
29 pav. Respondentų asmeninių vertybių pasiskirstymas pagal vertybių rūšis.	59

30 pav. Vertybių kategorijų pasiskirstymas pagal svarbą	62
31 pav. Respondentų įmonėse puoselėjamos vertybės.....	65
32 pav. Dorovinių vertybių įvertinimas.....	67
33 pav. Dvasinių vertybių įvertinimas.....	67
34 pav. Ekonominių vertybių įvertinimas	68
35 pav. Fizinių vertybių įvertinimas.....	68
36 pav. Profesinių vertybių įvertinimas.....	69
37 pav. Socialinių vertybių įvertinimas.....	69
38 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: “Ar per praėjusį pusmetį galvojote apie darbovietės pakeitimą?”	70
39 pav. Respondentų svarstymų apie darbovietės pakeitimą dažnis	71
40 pav. Priežastys nulemiančios darbovietės pakeitimo svarstymus	72

LENTELĖS

1 lentelė. Terminalinės ir instrumentinės vertybės, pagal M. Rokeach ir J. F. Regang (1980).....	26
2 lentelė. Motyvuojantys vertybių tipai ir elementai, pagal S. H. Schwartz (2006).....	27
3 lentelė. 10 pagrindinių vertybių pagal Schwartz	28
4 lentelė. Vertybių klasifikacija pagal P. Jucevičienę	29
5 lentelė. Lietuvos įmonėse akcentuojamos vertybės.....	50
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas	54
7 lentelė. 45 asmeninės respondentų vertybės.....	58
8 lentelė. Svarbiausios asmeninės respondentų vertybės darbe	61
9 lentelė. Asmeninių vertybių kategorijų rezultatai.....	62
10 lentelė. Svarbiausios vertybės, kurios yra puoselėjamos įmonėse, kuriose dirba tiriamieji.....	64
11 lentelė. Įmonėse puoselėjamų vertybių rezultatai.....	65
12 lentelė. Asmeninių ir įmonių vertybių kategorijos pagal svarbą	66

SUTRUMPINIMAI

EK – Europos Komisija;

EP – Europos Parlamentas;

ES – Europos Sąjunga;

EŽTK – Europos žmogaus teisių konvencija;

pan. – panašiai;

str. – straipsnis;

pvz. – pavyzdžiu;

t.y. – tai yra;

pav. – paveikslas;

žr. – žiūrėti;

kt. – kiti;

PAGRINDINĖS DARBO SAŲVOKOS IR TEMINAI

Asmeninės vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą. (G. Dubauskas, 2006)

Kultūra – kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. (M. Harris, 1998)

Organizacija – žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmės tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia. (A. Seilius, 1998)

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumas. (P. Jucevičienė, 1996)

Organizacijos kultūra – organizacijos savaime, be vadovybės ar darbuotojų pastangų susiklosčiusią kultūrą, net nežinant, kad toks dalykas apskritai egzistuoja. (L. Šimanskienė, 2002)

Organizacinė kultūra – sąmoningai sukurta kultūra organizacijos tikslams siekti, norint emociškai sujungti visų darbuotojų interesus organizacijos naudai (L. Šimanskienė, 2002)

Organizacinės vertybės – moraliniai principai ir įsitikinimai, esantys organizacijos kultūroje ir suteikiantys reikšmę normoms ir elgesio standartams. (B. Z. Posner, 2010)

Vertybė – objektas, reikšmingai tenkinantis asmens ar visuomenės poreikius; asmenybės veiklos ir elgesio motyvas, susijęs su objektais, labiausiai atitinkančiais materialinius, kultūrinius ar dvasinius asmenybės poreikius. (L. Jovaiša, 1993)

Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. (G. Dubauskas, 2006)

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sėkmingas verslas, pripažinimas ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje, nuoseklus pelno augimas tai – kiekvienos įmonės savininko, akcininkų ir vadovų siekis bei pagrindinis tikslas. Tačiau įmonės klestėjimas priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir nuo įmonėje dirbančių visų darbuotojų. Šiandien, sparčios globalizacijos laikais, daugeliui asmenų vis dažniau rūpi tik savo gerbūvio sukūrimas ir materialinės gerybės, o ne dvasinės, etinės ir moralinės vertybės. To pasekoje atsiskleidžia viena iš opiausių įmonių problemų, kaip tinkamai pasirinkti būsimą įmonės darbuotoją, kad jis taptu ne eilinis mechaniškai vykdančias darbo vadovo pateiktas užduotis, o lojalus, atsidavęs, kūrybiškas, bendraujantis ir bendradarbiaujantis asmuo ir neatsiejama įmonės dalis. Dėl šios priežasties labai svarbu išsiaiškinti ar bent nuspėti, dėl kokių priežasčių žmogus dirba būtent toje įmonėje. Taigi šios priežastys galėtų būti dvejopos arba žmogus dirba dėl gaunamo atlyginimo arba dėl pripažinimo profesinėje srityje, karjeros galimybių. Pirmuoju atveju iš darbuotojo, kuriam svarbiausia yra atlygis, galima nesitikėti iniciatyvos, bendradarbiavimo tiek su kolektyvu tiek su vadovu, nuomonės ar pasiūlymu pateikimo, toks žmogus į darbą eis tik iš būtinybės, kuriam tai tarsi sunki prievolė. Na, o antruoju variantu nauda bus daug didesnė ir abipusė. Žmogui darbas taps motyvacija siekiant karjeros aukštumų, o tokio darbuotojo tikslai sutampa su pačios įmonės tikslais. Todėl, tikslų pasiekimas bus daug tikslingesnis ir efektyvesnis.

Įmonės ieškodamos naujų darbuotojų paprastai didžiausią dėmesį sutelkia į kandidato turimą išsilavinimą, pasiekimus, darbo patirtį, kompetenciją ir įgūdžius, tačiau vertėtų nepamiršti dar vieno svarbaus aspekto – asmeninių vertybių, kurios sutapusios su įmonės vertybėmis taptu sėkmingo bendradarbiavimo garantu, nes siekti bendro tikslo yra paprasčiau. Tokiu atveju darbuotojo atliekamas darbas taps daug sėkmingesnis. Todėl pačiai įmonei yra svarbu nusistatyti savo vertybes, kuriomis bus vadovaujama vykdančias veiklą, taip pat, kaip ir identifikuoti būsimą darbuotojo savybes ir vertybes.

Nors įmonės oficialiai neskelbia ir neakcentuoja savo vertybių, tačiau nėra nei vienos įmonės, kuri nesivadovautų jai priimtina vertybių sistema. Todėl kiekviena įmonė, norėdama sėkmingos ir sklandžios veiklos turi išsiaiškinti darbuotojų asmenines vertybes ir kiek jos susijusios su įmonės organizacinėmis vertybėmis. Jei pastebimas didžiulis vertybių nesutapimas, toks darbuotojas yra neprognozuojamas ir gavęs kitą darbo pasiūlymą, jį priims, nė neabejodamas. Nors gali įvykti ir visai priešingai, laikui bėgant darbuotojo asmeninės vertybės susitapatins su įmonės vertybėmis, tuomet bendros vertybės bus dar labiau saugomos ir puoselėjamos. Na, o žmogui jo vertybių paisymas ir laikymasis sukuria jaukią aplinką, kur sėkmingai siekiama užsibrėžtų tikslų. Teisingai pasirinkus

darbuotoją įmonė žengia didelį žingsnį į sėkmingą ateitį. Darbuotojui yra labai svarbu jaustis saugiam bei būti įvertintam ir pripažintam jo profesinėje srityje. Užtikrinus darbuotojui šias pagrindines sąlygas, jis nesisistengs ieškoti kitų perspektyvų, o su didžiausiu malonumu, savo atliekamomis užduotimis, sieks įmonės iškeltų tikslų įgyvendinimo. Todėl vienas iš pagrindinių kriterijų renkantis darbuotoją yra asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja.

Tyrimo problema. Nors vertybių tema yra analizuojama daugelio mokslininkų ir labai plačiai, bet vienos bendros vertybių sampratos ir klasifikacijos iki šiol nėra. Todėl mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad nagrinėjama tema pasižymi informacijos stoka. Mokslinėje literatūroje pasigendama tyrimų, kuriuose būtų akcentuojama asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos svarba. Šiais sparčiais globalizacijos laikais, pastebimi įvairūs veiksniai – nuolatinė įmonių tarpusavio konkurencija, siekiai išlikti rinkoje bei sėkmingai plėtoti savo verslą, todėl tokio pobūdžio tyrimų svarba itin didelė ir svarbi.

Taigi, tyrimo problema formuluojama klausimu: ar Lietuvos įmonėse egzistuoja asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos?

Darbo objektas – asmeninės ir organizacinės vertybės.

Darbo dalykas – asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos perspektyvos Lietuvos įmonėse.

Darbo hipotezė. Asmeninių darbuotojų vertybių nesutapimas su organizacijoje puoselėjamomis vertybėmis turi įtakos: rezultatų siekime, užduočių atlikime, tarpusavio santykiuose, bendravime bei bendradarbiavime.

Darbo tikslas – atskleisti asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos tendencijas Lietuvos įmonėse.

Darbo uždaviniai:

- identifikuoti asmeninių ir organizacinių vertybių tarpusavio priklausomybę, apibrėžiant asmeninių ir organizacinių vertybių sampratą, analizuojant vertybių klasifikaciją, asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos reikšmę įmonėms;
- atskleisti organizacinės kultūros įtaką asmeninių ir organizacinių vertybių sistemai.
- nustatyti, kiek Lietuvos įmonėse asmeninės vertybės atitinka organizacijų vertybes.

Darbo metodika. Mokslinių studijų ir su nagrinėjama tema susijusių dokumentų analizė (analizuojama mokslinė literatūra, svarbiausi Lietuvos ir Europos Sąjungos teisiniai dokumentai, straipsniai ir kiti šaltiniai, susiję su asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja). Rašant magistro darbą buvo naudojami šie metodai: aprašomasis analitinis metodas, kompleksinio apibendrinimo metodas, lyginamosios analizės metodas, atliktas empirinis tyrimas, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė.

Teoriniai darbo rezultatai:

- pateiktos įžvalgos dėl asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse, parodo, kokią svarbią vietą įmonės veikloje, rezultatų ir pelno siekime užima vertybės.

Praktiniai darbo rezultatai:

- pateiktos įžvalgos, kurias taikydamos įmonės ir jose dirbantys asmenys, gali pasiekti maksimalius rezultatus;
- gauti tiriamojo darbo rezultatai gali būti panaudijami kituose tyimuose, tiriant asmeninių ir organizacinių vertybių sąsają ir jos pasekmes.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys: „1. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos teoriniai aspektai“, „2. Organizacijos kultūra kaip asmeninių ir organizacinių vertybių dermės išraiška“, „3. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse tyrimas“, išvados, rekomendacijos, 65 literatūros šaltinių sąrašas, 4 priedai, 40 paveikslų, 12 lentelių. Pirmajame darbo skyriuje aptariama vertybių samprata (asmeninių ir organizacinių vertybių), analizuojama vertybių klasifikacija, apibūdinamas vertybių vaidmuo organizacijoje, bei pateikiamos pagrindinės vertybės akcentuojamos Europos Sąjungos dokumentuose. Antrajame darbo skyriuje aptariama organizacijos kultūros samprata, pagrindiniai organizacinės kultūros elementai, taip pat analizuojamas vertybių vaidmuo organizaciniame kultūroje. Trečiajame skyriuje parengta tyrimo metodologija, analizuojami ir apibendrinami tyrimo metu gauti duomenys, įvertinama kokios yra pagrindinės asmeninės vertybės žmogaus gyvenime, taip pat kokios vertybės yra puoselėjamos tyrime dalyvavusių respondentų darbe, įvertinama sąsaja tarp asmeninių ir organizacinių vertybių bei pateikiamos rekomendacijos įmonių vadovams siekiant bendro tikslo ir palankių tarpusavio santykių.

1. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmąjį teorinės dalies skyrių sudaro asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos teorinė analizė, paremta įvairių mokslininkų darbais, specialistų atliktais tyrimais bei išvalgomis. Pagrindinis temos aspektas – asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja ir jos pasekmės. Pirmiausia bus pateikta asmeninių ir organizacinių vertybių sampratos, kurios nagrinėjamos moksliniuose darbuose, taip pat analizuojama vertybių klasifikacija, bei pateiktos pagrindinės vertybės akcentuojamos Europos Sąjungos dokumentuose. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja yra labai svarbi ir pačiam darbuotojui ir įmonei.

1.1. Vertybių samprata

Žmogaus poelgius ir elgesį dažniausiai nulemia daugybė veiksnių. Šie vieni iš svarbiausių veiksnių – pačio asmens psichologinės, vidinės savybės, aplinka, kurioje būna asmuo (darbo aplinka, šeima, draugai, giminės, nepažįstamieji ir kt.) taip pat jo potyriai, išgyvenimai, gyvenimo nuosmukiai ir pakilimai bei daugelis kitų. Tarp visų šių veiksnių yra visa jungianti sistema – vertybių sistema.

Pasak Z. Monkevičienės ir L. Liugailaitės-Radzvickienės (2009), vertybių samprata buvo studijuojama dar antikos laikais. Senovės graikų ir romėnų filosofai padėjo pamatą trimis pagrindinėms vertybėms – gėriui, grožiui ir tiesai, kurios iki šių laikų laikomos pamatinėmis. Šiandien vertybės nagrinėjamos ir analizuojamos įvairaus pobūdžio mokslinėje literatūroje, tiek vadybos, tiek politologijos, tiek sociologijos bei daugelyje kitų. Vertybių yra įvairiausių, turinčių daugiaprasmiškumo atspalvių, vienos jų yra ypač sudėtingos, sunkiai suvokiamos, kitos atvirksčiai, yra priimtinos, laikomos pačiomis svarbiausiomis ir lengvai pritaikomomis. Todėl visos vertybės turi savo nuoseklų išsidėstymą pagal tam tikras sritis t.y. pagal svarbą, stiprumą, įtaką, reikšmę ir kt. Vertybės neretai nusprendžia tam tikrų sprendimų priėmimą, atliekamus veiksmus ir poelgius bei pasirinkimus.

Vertybės paprastai yra apibūdinamos kaip žmogaus santykis tiek su jį veikiančia išorės supančia aplinka tiek moralinis santykis su žmonėmis. Vienos tikslios, konkrečios ir vieningos vertybių sampratos nėra, kiekvienas iš autorių ją traktuoja skirtingai. Anot R. Vasiliausko (2005) vertybės – tai gėrybės, kurios atitinka žmogaus poreikius, troškimus, norus ir įsitikinimus. Taip pat „Vertybės – tai specifinės mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos, turinčios teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei. Objektai ir reiškiniai tampa vertybėmis tik dėl to, kad jie įtraukiami į žmonių visuomenės būties sferas. Todėl vertybės paprastai yra tokie nuo visuomenės priklausomi objektai ir

reiškiniai, kurie, patenkindami kuriuos nors žmogaus poreikius bei interesus, turi teigiamos reikšmės.“¹ „Vertybės - individualiai gyvenimui ir socialiniam bendradarbiavimui būtinos taisyklės, orientavimosi modeliai, elgesio normos, kurių, kaip objektyviai galiojančių, žmonės privalo laikytis subjektyviai vertindami atitinkamus reiškinius, mąstydami ir kontroliuodami savo veiksmus.“² Markso Engelso nuomone, vertybės – žmogaus kūrinys, kurį jis sukuria savo darbu, kovodamas dėl egzistencijos ir kurdamas meno, mokslo bei elementaraus gyvenimo kūrinius.

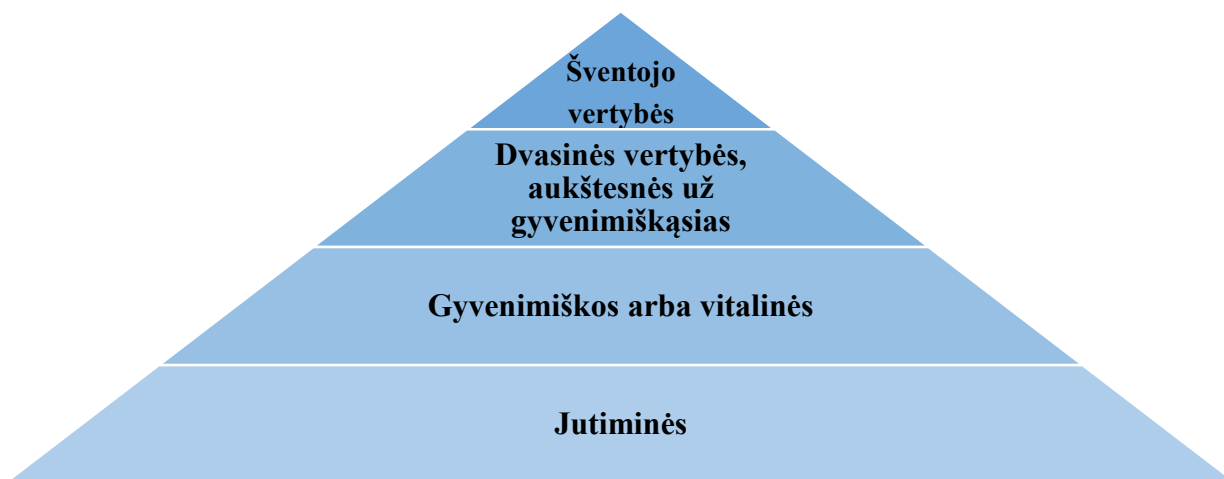
Kun. I. Tamošaitis, teigia, jog M. Scheleris vienas iš ryškiausių asmenybių, atlikęs didžiausią darbą tyrinėjant vertybes, nors konkrečios vertybių sampratos ir neapibrėžė. „M. Scheleris – vienas žymiausių filosofų, fenomenologinės filosofijos atstovų nagrinėjusių kultūros filosofijos, etikos, religijos, antropologijos problemas. Filosofas pagrindinį dėmesį skyrė vertybiniam pasauliui; į visą žmogaus gyvenimą jis mėgino žvelgti per dorovinių vertybių prizmę. Nors aiškios vertybių esmės apibrėžimo jo darbuose nėra, tai lyg atspindi jo filosofines pažiūras, kad vertybes galima tik išgyventi, pajusti ir išgyvenant jas reflektuoti, o ne aprioriškai apibrėžti.“³ I. Tamošaičio teigimu, M. Scheleris vertybes išskyrė į objektyviasias bei į savarankiškai egzistuojančias. Taip pat vertybės yra skirstomos į lygmenis. (žr. 1 pav). Žemiausiajame lygmenyje priskiriamos žemiausiosios vertybės pvz. malonumas, nemalonumas; antrajame lygmenyje – gyvenimiškosios vertybės pvz. džiaugsmas, nusivylimas; trečiajame lygmenyje – dvasinės vertybės aukštesnės už antrajame lygmenyje esančias gyvenimiškąsias vertybes pvz. gėris, blogis, tiesa, grožis; aukščiausiame lygmenyje yra šventojo vertybės, šios vertybės yra artimos religijai, Dievui. Pati didžiausia vertybė M. Schelerio etikoje yra meilė, kuri yra visiškai savarankiška ir nepriklausoma. „Meilė mums visuomet yra dinamiškas daiktų tapsmas, augimas, veržimasis prie savo pirmavaizdžio, kurį jie turi Dievuje“⁴ Pagal Schelerio vertybių skirstymą, galime teigti, jog filosofo iškeltos vertybės nurodo asmens ryšį su dvasingumu, religija, tiesa, gėriu.

¹ Etikos etiudai: dorovinės vertybės. (1982).

² A. Halder. (2002).

³ Kolektyvinė monografija. (2014).

⁴ Šeleris M. (1989).



1 pav. M. Schelerio vertybių skirstymas lygmenimis.

Dar vienas labai svarbus asmuo palikęs, tvirtą pėdsaką vertybių sistemoje, filosofas – F. Nietzsche. Filosofas iškelia kitokias nei kiti, to meto asmenybės, vertybes ir jų nuostatas. F. Nietzsche siekė išardyti tradicinę, nusistovėjusią vertybių sistemą. Teorijos, kurios iškėlė aukščiausią vertybę – protą, filosofas nesutikdamas su tuo, teigia, kad protas nėra įgalus suprasti tikrovės, negana to, ją iškreipia. F. Nietzsche sukuria reliatyvistinę vertybių teoriją. „Taigi F. Nietzsche kviečia perkainoti vertybes. Jis pasisako prieš visas idealistines, teorines konstrukcijas, absoliutų prioritetą atiduodamas sąmoningo pažinimo procesams. Idealistinės sistemos destrukcija jam atrodo būtina, nes ji nuvertina visas gyvenimo pasaulyje funkcijas (kūno reiškinius, aistras, juslinius poreikius, netgi pagrindinius žmogaus poreikius, tokius kaip valgyti, gerti, miegoti). Visi idealistinių sistemų pamąstymai yra ne kas kita kaip „kūno nesupratimas“. Konkretus žmogus yra žuvęs, nes iš jo atimtas kūnas ir joslės”⁵. Todėl filosofas, savo vertybių teorijos aiškinimu, siekia perteigti, jog kiekvienas asmuo turėtų perprasti patys save, suvokti ko patys trokšta, o ne vadovautis deklaruojamomis vertybėmis ir jas iškelti, kaip prioritetus savo vertybių skalėje.

F. Nietzsche teigė, jog gyvenimas yra pagrindinis tikslas, pirma ir nepaneigiama vertybė, kuria ir reikia vadovautis, o ne akiai paklusti ir sau išsikelti, jau iškeltas dvasines, religines vertybes ir jomis besąlygiškai vadovautis. Todėl filosofas sukuria tikrąjį žmogaus idealą, kuris pirmiausia vadovaujasi jam priimtinais moraliniais, dvasiniais reikalavimais ir vertybėmis, o ne priima visuotinai priimtus.

Pasak, A. Halderio (2002), vertybės - orientavimosi modeliai, objektyviai galiojančios, elgesio taisyklės, kurių „žmonės privalo laikytis subjektyviai vertindami atitinkamus reiškinius, mąstydami ir

⁵ Nietzsche, F.(1996).

kontroliuodami savo veiksmus“. Profesorius išryškina vertybių privalomumą, visapusišką vertybių laikymąsi, privalomumą bei neišvengiamumą.

Anot, lietuvių filosofų A. Maceinos (1990) ir S. Šalkauskio (1991), vertybės – priskiriamos ir lyginamos su gerybėmis. Gėrybė – tai nėra tik materialine prasme esančios gerybės (pinigai, turtas ir kt.), tuo pačiu tai – gėrybė, pasiekta aktyvia žmonių veikla, įvairiose srityse: mene, dvasiniame gyvenime, švietimo srityje, valdyme. „S. Šalkauskis (1991) vertybes ir gėrybes nagrinėjo iš ugdymo pozicijos, nes jame glūdi ugdomoji vertybių prasmė, tai auklėjimo tikslas. Gėrybė – tai mokymo turinys, be kurio neįmanoma skiepyti ugdomųjų vertybių. Individui vertybėmis tampa tik subjektyviai reikšmingos, jo gyvenimo tikslus, poreikius atitinkančios mokymo gėrybės. Taigi gėrybė, kol ja žmogus nesusidomi, neįsisąmonina kaip tikslo, yra potenciali vertybė, o tikslas kyla žmogui brendimo laikotarpiu per jausmus ir valią.“⁶.

Pedagogo B. Bitino (1995) teigimu, vertybės sąvokoje yra išskiriami du esminiai aspektai. Pirmiausia, vertybė – realių objektų sociali reikšmė, kurią papildo ir egzistencinis ir kokybinis apibūdinimas. Todėl vertybė yra laikoma visuma, ką žmonės priima, vertina ir brangina. Antra, vertybė – tai subjekto požiūris į objektyviają realybę, kuris yra išreikštas vertybinėmis orientacijomis, asmeninėmis žmogaus savybėmis bei vertybinėmis orientacijomis. Pasak pedagogo „ vertybės – tai išgyvenimais, įsitikinimais ir patirtimi pagrįsti žmogaus prioritetai, kuriais vadovaujamesi gyvenime. Pastarosios, lemia ne tik žmogaus veiksmus, jo elgesį, bet ir daro įtaką ne kuriai nors siaurai jo racionalaus mąstymo sričiai, o visai asmenybei: emociniams išgyvenimams, pažiūroms, įsitikinimams, nuostatoms. Vertybės, kaip labiausiai apibendrinta sąvoka, integruodamos atskiras savybes į visumą, nuolat yra pedagogų – tyrėjų ir pedagogų – praktikų dėmesio centre.“⁷.

Apibendrinant įvairių autorių požiūrį, pažiūras į vertybes ir vertybių sistemą, galima teigti, jog vertybių samprata yra sudėtinga ir turinti ne vieną reikšmę, nes yra susijusi ypač su išoriniu gyvenimu ir jame vykstančiais pokyčiais, taip pat, su žmogaus besąlygišku noru prisitaikyti prie išorės pasaulio, susikuriant jame palankią, teigiamą ir artimą aplinką sau. Dėl šios priežasties kiekviename vertybių apibūdinime, išryškėja priklausomumas ir ryšys tarp asmens ir jo poreikių, tikslų, norų, idealų, įsitikinimų, siekių ir kt. Pačios vertybės yra asmens sąmonėje. Tai galima pastebėti, kaip prioritetų

⁶ Šalkauskis S. (1991).

⁷ Bitinas B. (1995).

suteikimą vienoms ar kitoms materialinėms ir dvasinėms gerybėms. Todėl, vertybės parodo kas žmogui yra svarbiausia, reikšmingiausia ir kam yra teikiama pirmenybė visoje vertybių sistemoje.

1.1.1. Asmeninių vertybių samprata

Apžvelgtoje mokslinėje literatūroje pastebėta, jog vertybių problema buvo įdomi daugybei mokslininkų, filosofų, psichologų, pedagogų. Vertybės aprėpia kasdieninę asmens veiklą, jo nuomonę, tradicijas, įsitikinimus, papročius bei vis dažniau svarbiu tampantį – materialinį gerbuvį. Būtent vertybės nulemia asmens pasirinkimus, elgesį ar veiklą. Kiekvienam žmogui reikia susivokti, kokios priežastys jį skatina mąstyti būtent taip, kaip jisai mąsto, pristi tam tikrus sprendimus. Kadangi kiekvienas asmuo yra individualus todėl ir jo vertybės, siekiai, poreikiai yra individualus ir, galbūt, ne visiems priimtini.

Žmogui vertybės nėra įgimtos. Vertybių ugdymas prasideda nuo pat kūdikystės ir jų įgijimas priklauso pirmiausia nuo aplinkos, kurioje auga žmogus. Todėl pirmąja ir pačia svarbiausia aplinka galime įvardinti šeimą, kur ir būna suformuojamos vienos iš tvirčiausių asmeninių vertybių. Asmenybei subrendus, ji vėl visas vertybes perkainuoja ir prioritetais pasirenka tas, kurios yra aktualiausios ir artimiausios propaguojamo gyvenimo rėmuose. Pasak kun. K. Ralio (2009), naujasis antropocentrizmas teigia, jog žmogus yra savo pasaulio ir savęs paties kūrėjas, turintis nuostatą pagerinti situaciją, sugebantis nuolat atsinaujinti ir nuolat keistis, atnaujinti ir tobulinti pasaulį. Todėl yra svarbu išsiaiškinti asmeninių vertybių sampratą ir jų suvokimą.

Anot V. Kavaliauskienės (2005), vertybė yra vieną iš tų sudėtingų sąvokų, dėl įvairaus jos aiškimo ir supratimo, tiksliai apibrėžti yra labai sunku. Vertybės iškyla žmogaus sąmonėje. Pagal V. Aramavičiūtę (2005), vertybės siejamos su gyvenimo prasmingumu, kas žmogui padeda susimąstyti ir suprasti sudėtingo pasaulio aspektus, tačiau, tuo pačiu, pasirinkti kas yra teisingiausia.

Apibendrinant, galima teigti, jog vertybių sampratose akcentuojamas ryšys tarp individualių asmens poreikių, tikslų, siekių ir kt. Būtent žmogaus pasirinktose vertybėse atsiskleidžia esmė, koks gyvenimo būdas yra propaguojamas ir kam yra suteikiama pirmenybė. Todėl akivaizdu, jog vertybės parodo kas asmeniui yra svarbiausia.

1.1.2. Organizacinių vertybių samprata

Žmogus veikdamas vienas retais atvejais gali pasiekti didžiulių rezultatų tiek savo gyvenamo regione, tiek šalies ar tarptautiniu mastu. Todėl yra buriama į grupes, kuriamos organizacijos ir siekiama kuo sėkmingiausių rezultatų dirbant kartu. Jau nuo gilios senovės žmonės burėsi į gentis,

grupės, nes keletui ar keliasdešimt bendraminčių pasiekti bendrą tikslą bus lengviau ir paprasčiau. Bėgant amžiams toks bendradarbiavimas buvo ypač sėkmingas ir vertinamas, todėl ir šiandien organizacijų kūrimasis yra dažnas reiškinys. Organizacija apibrėžiama, kaip susitelkusių žmonių grupė, siekianti bendro tikslo, vykdanči bendrą veiklą, turinti savo struktūrą. Šiandieninė organizacija pasižymi, joje dirbančiu kvalifikuotu personalu, tarp organizacijoje dirbančių asmenų pastebima formalizuota komunikacija bei yra nustatyta konkreti hierarchizuota sistema. Kiekviena organizacija turi savo taisykles, įstatus, nuostatus, nustatomas pagrindines vertybes, taip pat vis dažniau organizacijose yra kuriami etikos kodeksai. Organizacijoje vyksta nuoseklus darbų pasiskirstymas tam tikriems padaliniais ar asmenims, jų atlikimas bei rezultatų aptarimas.

Kaip ir kiekvienas žmogus turi bent vieną vertybę, taip ir kiekviena organizacija turi jai būdingas ir priimtinas vertybes. Pasak Katcher, B. L. (2006) vertybės dažniausiai atlieka vieną ar kelias kertines funkcijas:

- yra tarsi kelrodis svarbių sprendimų priėmimo procese;
- sukuria precizišką ir stabilų požiūrį tarp darbuotojų;
- išskiria organizaciją iš visų potencialių konkurentų;
- sudaro puikų įvaizdį norint į organizaciją pritraukti kvalifikuotus potencialius darbuotojus.

Vertybės yra paisomos kiekvienoje, stambioje ar smulkioje organizacijose. Nėra abejonių, kad būtų sunku, ar tiesiog neįmanoma, surasti tokią organizaciją, kuri nesivadovautų vertybėmis. Vienose organizacijose vertybės sukuriamos tikslingai, norint pasiekti maksimalaus įmonės efektyvumo, o kitose jos susiformuoja savaime. Neatsižvelgiant į tai, koku būdu vertybės susikūrė, kiekvienos organizacijos iškeltos vertybės, joms yra tarsi idealai ir siekiamybės, kas ir nulemia organizacijos vizijos ir misijos susiformavimą, taip pat, veiklos įvertinimo proceso pobūdį bei jo turinį. Norint, kad organizacijų vertybės teiktų maksimalią naudą reikia tinkamai jas įdiegti ir puoselėti. Tam pasiekti pirmiausia svarbu, kad kiekvienas su organizacija susijęs asmuo žinotų šias vertybes ir stengtųsi jas realizuoti.

Pagal S. P. Robbins (2003), stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją.

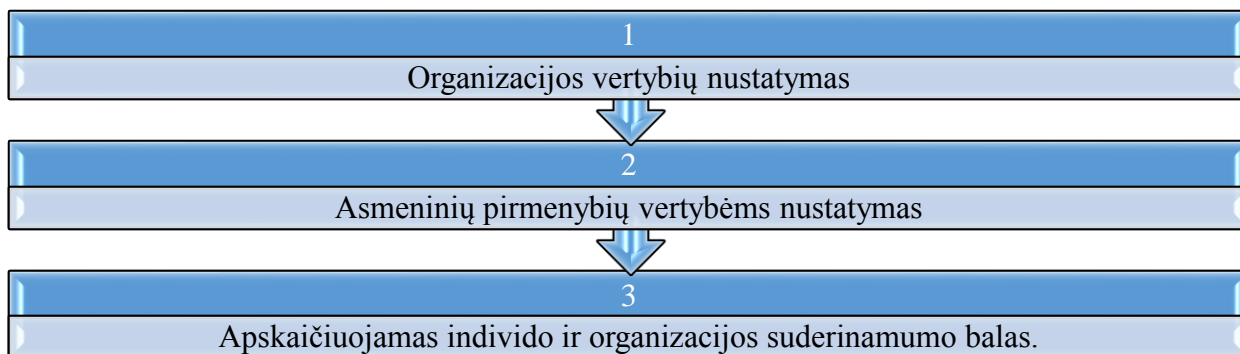
Viena iš svarbiausių priežasčių, dėl kurios buvo atrinkti darbuotojai, tai asmeninių pretendento vertybių panašumas, sutapimas su organizacijos vertybėmis. Todėl daugelis organizacijų stengiasi priimti tuos darbuotojus, kurie yra linkę puoselėti tas pačias vertybes. Naujai į darbą priimti darbuotojai

yra sparčiai įtraukiami į organizacijos veiklą, taip asmeninės darbuotojo vertybės išreiškiamos ir įtvirtinamos organizacijos kontekste.

„Organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kurios dėka organizacija įgyvendina savo tikslus”.⁸

Norėdami palengvinti atliekamų tyrimų rezultatų susistemtinimą ir jų pateikimą, užsienio autoriai – C. A. O'Reilly, J. Chatman ir D. F. Caldwell (1991) sukūrė organizacinės kultūros suderinamumo metodą. Šis metodas yra vienas iš labiausiai naudojamų. Anot A. Giedraičio (2011), organizacinės kultūros suderinamumo modelį sudaro vertybių sąrašas, pagal kurį išsiaiškinamos organizacijos puoselėjamos vertybės ir darbuotojo pozicija šių vertybių atžvilgiu. Individo kultūros suderinamumas gali būti apskaičiuojamas sulyginant organizacijos vertybes su individo puoselėjamomis vertybėmis.

A. Giedraitis (2011) remdamasis C. A. O'Reilly (1991), pateikė tris organizacinės kultūros suderinamumo metodo etapus (žr. 2 pav.)



2 pav. Organizacinės kultūros suderinamumo metodo etapai pagal C. A. O'Reilly.

1 etapas. Svarbias pareigas organizacijoje užimantys asmenys, turintys ilgalaikę ir plačią patirtį organizacijoje, yra prašomi išrūšiuoti 54 vertybes atsakant į pateiktą klausimą (kurios vertybės labiausiai atspindi organizacinę kultūrą jūsų įmonėje, ir kurios iš šių vertybių mažiausiai atspindi kultūrą jūsų įmonėje?).

2 etapas. Norint išsiaiškinti individo teikiamą pirmenybę organizacinės kultūros vertybėms, jų prašoma išskirstyti 54 vertybes į kategorijas atsakant į pateiktą klausimą (kaip jums svarbu, kad ši vertybė

⁸ Seilius A. (2004).

būtų puoselėjama organizacijoje, kurioje jūs dirbate?), kur galimi atsakymo variantai yra – nuo „labiausiai svarbi“ iki „mažiausiai svarbi“.

3 etapas. Jis apskaičiuojamas kiekvienam individui atskirai, palyginant individo teikiamų pirmenybių sąrašą su organizacijoje puoselėjamų vertybių sąrašu. A. Giedraitis (2011)

Šiuo metodu naudojosi daugelis tyrėjų, nes būtent šis metodas – vienas iš patikimiausių, beje, kurį galima būtų naudoti ir įmonėms naujų darbuotojų atrankos metu.

Z. Monkevičienė ir L. Liugailaitė – Radzvičienė (2009), atlikusios empirinį tyrimą 103 Lietuvos įmonėse, identifikavo devynias priežastis, kodėl įmonės į savo valdymo strategijas įtraukia vertybes:

- yra suformuotos pačių organizacijos darbuotojų, yra jos kultūros išraiška ir formuoja bei parodo jos identitetą, palaiko reputaciją visuomenės akyse;
- yra sėkmės siekimo ženklas: jos parodo kaip siekiama verslo sėkmės, per ką ji atsiskleidžia;
- apibrėžia santykius su klientais, tiekėjais, kolegomis, partneriais;
- padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų: padeda įgyvendinti strategiją (misiją, tikslus);
- yra tai, kas sklinda iš organizacijos vidaus, kas susiformuoja per ilgą laiko tarpą ir yra saugoma;
- daro įtaką sprendimų priėmimui;
- išreiškia organizacijos privalumus: leidžia išsikvoti lyderio poziciją, siekti tapti geriausiu, leidžia tikėti sėkme;
- kuria vertę: padeda užtikrinti pelną ir sukurti naudą vartotojui;
- yra visos veiklos pagrindas, t.y. padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir orientuotis į ateitį.

Apibendrinant, vertybės ne tik asmeniniame žmogaus gyvenime turi didelę reikšmę, bet taip pat didelį vaidmenį vertybės atlieka ir įmonių veikloje.

1.2. Vertybių klasifikacija

Analizuojant mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad nėra vieningos, bendrai pripažintos vertybių klasifikacijos, jų vertinimo sistemos, iškeltų bendrų kriterijų. Kiekvienas autorius vertybes klasifikuoja pagal jam priimtinausius kriterijus (pagal svarbą, pagal ryšį su poreikiais, pagal jų tyrimą, pagal tipus ir t.t.). Dažniausiai vertybės vertinamos ir klasifikuojamos hierarchiniu principu, tačiau labai sunku išgryninti tuos kriterijus, pagal kuriuos būtų galima išskirti pagrindines, svarbiausias ar mažiau svarbesnes vertybes. Nusistačius tam tikrus kriterijus, galima vertybes suklasifikuoti ir išryškinti, kurios yra svarbiausios, kurios mažiau svarbios ar visai nesvarbios. Tačiau toks vertybių išskirtymas yra visiškai

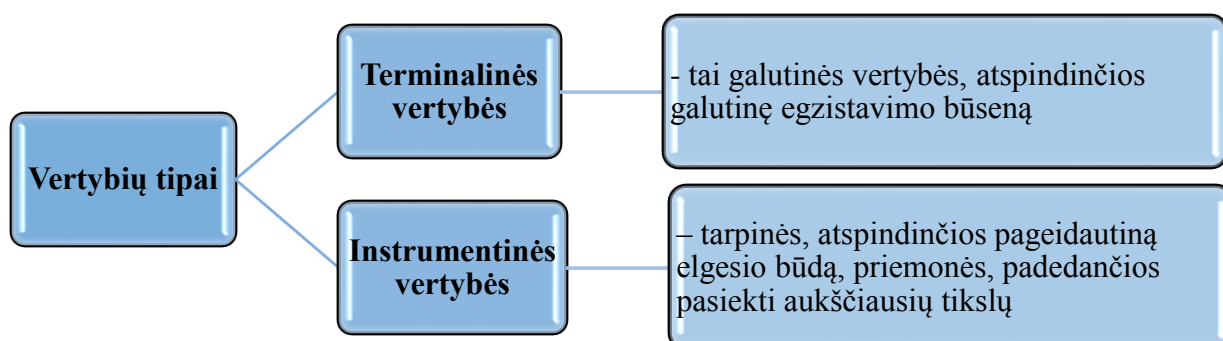
individualus, subjektyvus ir tinkantis ne visiems asmenims. Galima teigti, kad vieningas vertybių suskirtymas pagal svarbumą yra neįmanomas. Todėl ir esti neviena vertybių klasifikacijos sistema.

Pagal prof. R. Vasiliauską (2005), vertybės skirstomos pagal tam tikrus kriterijus: (žr. 3 pav.) turinį – nauda, pasitenkinimas, garbė, valdžia, saugumas, grožis, tiesa, gėris, laimė; požymį – į teigiamas ir neigiamas, kur teigiamos ir neigiamos vertybės nustatomos pagal tai, ar jos atitinka žmogaus poreikius, interesus, ar ne; hierarchiją – į aukštesniasias ir žemesniasias, laikinąsias ir amžinąsias.

Turinys	Požymis	Hierarchija
<ul style="list-style-type: none"> • garbė • tiesa • nauda 	<ul style="list-style-type: none"> • teigiamas • neigiamas 	<ul style="list-style-type: none"> • aukštesnysis • žemesnysis • laikinasis • amžinasis

3 pav. Vertybių skirstymo kriterijai, pagal R. Vasiliauską.

M. Rokeach (1973) vertybes išskyrė į du pagrindinius tipus: terminalines vertybes ir instrumentines vertybes. (žr. 4 pav.) Šia klasifikacija remiasi daugelis autorių.



4 pav. Vertybių tipų klasifikacija.

„Terminalinės vertybės – tai galutinės vertybės, atspindinčios galutinę egzistavimo būseną (individo pasiekimų galutiniai rezultatai, tikslai, kuriuos jie siekia realizuoti per savo gyvenimą), o instrumentinės vertybės – tarpinės, atspindinčio pageidautiną elgesio būdą, priemonės, padedančios pasiekti aukščiausių tikslų (išryškėja priemonėse, naudojamose realizuoti tarpines vertybes)“⁹. Anot T. M. Veludo-de-Oliveira ir kt. (2006), terminalinės vertybės yra pagrindiniai gyvenimo siekiai.

⁹ Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012).

Instrumentinės vertybės yra elgesio būdai, kurie siejami su terminalinėmis vertybėmis, šios vertybės yra būtinos, norint gauti naudos sau.

M. Rokeach ir J. F. Regang (1980) išskyrė po 18 pagrindinių vertybių, tiek instrumentiniam tiek terminaliniam vertybių tipams. (žr. 1 lentelė.)

Nr.	TERMINALINĖS VERTYBĖS	INSTRUMENTINĖS VERTYBĖS
1.	Ambicingas	Brandi meilė
2.	Atlaidus	Draugystė
3.	Atsakingas	Grožio pasaulis (menai, gamta)
4.	Gabus	Įdomus gyvenimas/savirealizacija
5.	Intelektualus	Išmintis
6.	Kontroliuojantis save	Išsigelbėjimas (amžinas gyvenimas)
7.	Lakios vaizduotės	Sveikata/laimė (pasitenkinimas)
8.	Linksmas	Laimėjimo/ atlikimo jausmas
9.	Logiškas	Laisvė
10.	Mandagus	Lygybė
11.	Mylintis	Malonumas (malonus gyvenimas)
12.	Nepriklausomas	Nacionalinis saugumas
13.	Paklusnus	Patogus gyvenimas/gyvenimo kokybė
14.	Paslaugus	Savigarba
15.	Plataus mąstymo	Socialinis pripažinimas (pagarba)
16.	Sąžiningas	Šeimos saugumas (rūpinimasis artimaisiais)
17.	Smalsus	Taika pasaulyje
18.	Švarus	Vidinė harmonija

1 lentelė. Terminalinės ir instrumentinės vertybės, pagal M. Rokeach ir J. F. Regang (1980).

M. Rokeach vertybių tyrimas buvo vienas iš populiariausių. Na, o 1994 m. S. H. Schwartz tyrimas, atliktas, remiantis M. Rokeach vertybių tyrimu, bei pristatytas, taip pat pelnė daug dėmesio ir susidomėjimo. Anot, M. W. Allan (2001) šis Schwartz tyrimas turi stiprų ne tik svarų teorinį, bet ir empirinį pagrindą. Pasak S. H. Schwartz (2006), jo vertybių teorijoje, pačios vertybės yra tikslų siekimas, kuris atlieka svarbiausią vaidmenį žmogaus gyvenime. Yra išskiriamą 10 pagrindinių vertybių (žr. 2 lentelė.), kylančių iš 3 pamatinių individo poreikių t.y. socialinių, visuomeninių ir biologinių.

Nr.	Vertybės tipas	Vertybės elementai
1.	Pasiekimai	Sėkmingas, gabus, ambicingas, įtakojantis, intelektualus, save gerbiantis.
2.	Rūpinimasis	Paslaugus, nuoširdus, atlaidus, lojalus, atsakingas, tikra draugystė, dvasinis pasaulis, tikra meilė, gyvenimo prasmė.
3.	Konformizmas	Mandagumas, tėvų, vyresniųjų pagarba, nuolankumas, savi-disciplina.
4.	Hedonizmas	Malonumas, malonus gyvenimas, lepinimasis.
5.	Valdžia	Socialinė valdžia, valdžia, turtas, savo įvaizdžio saugojimas visuomenėje, socialinis pripažinimas.
6.	Saugumas	Švara, nacionalinis saugumas, socialinė tvarka, šeimos saugumas, apsikeitimas paslaugomis, sveikata, priklausymo jausmas.
7.	Saviorientacija/savirealizacija	Kūrybingumas, smalsumas, laisvė, tikslų pasirinkimas, privatus gyvenimas.
8.	Stimuliacija	Drąsa, įvairiaspalvis gyvenimas, jaudinantis gyvenimas.
9.	Tradicija	Pamaldumas, kuklumas, nuosaikumas, tradicijų gerbimas.
10.	Universalizmas	Aplinkosauga, grožio pasaulis, darna su gamta, platus mąstymas, socialinis teisingumas, išmintis, lygybė, taika pasaulyje, vidinė harmonija.

2 lentelė. Motyvuojantys vertybių tipai ir elementai, pagal S. H. Schwartz (2006).

Išvardintos vertybės apima pagrindines kategorijas minėtose vertybių teorijose. Taip pat 10 pagrindinių vertybių gali būti aprašytos nurodant kartinį motyvacinį tikslą. (žr. 3 lentelė.)

Nr.	Vertybės	Motyvacinis vertybių tikslas
1.	Saviorientacija/ Savirealizacija	Nepriklausomos mintys ir veiksmai, pasirinkimas, kūryba, tyrinėjimai.
2.	Stimuliacija	Susijaudinimas, naujumas, iššūkiai gyvenime.
3.	Hedonizmas	Malonumai ir pasitenkinimas savimi.
4.	Pasiekimai	Asmeninė sėkmė demonstruojant kompetencijas pagal socialines normas.
5.	Valdžia	Socialinis statusas ir prestižas, žmonių ir išteklių kontrolė ir dominavimas.
6.	Saugumas	Visuomenės, santykių, savo saugumas, harmonija, stabilumas.
7.	Konformizmas	Veiksmų, polinkių, impulsų, kurie žleistų ar kenktų kitiems, suvaržymas, laužo socialinius lūkesčius ir normas.
8.	Tradicija	Pagarba, įsipareigojimas ir tradicijų, idėjų priėmimas, kurią pateikia tradicinė kultūra ar religija.
9.	Rūpestingumas	Saugojimas ir gerovės stiprinimas tų, kurie yra šalia (grupės).
10.	Universalizmas	Supratimas, dėkingumas, tolerancija ir gynimas visų žmonių ir gamtos gerovės.

3 lentelė. 10 pagrindinių vertybių pagal Schwartz

Psichologas A. Jacikevičius (1995) išskiria 3 rūšis vertybių: poreikius tenkinantys objektai; priemonės vertybiniam objektams pasiekti; sąlygos vertybiniam objektams pasiekti pasitelkiant tam tikras priemones.

V. Pruskus (2005) vertybes skirsto į dvi rūšis: bazinės vertybės arba absoliučiosios ir laikinosios vertybės arba dalinės, dirbtinės.

Autoriai A. Suslavičius ir A. Valickas (1999), pateikia vertybių klasifikaciją pagal E. Fromą: neproduktyvios vertybinės orientacijos – šios vertybės yra imliosios vertybinės orientacijos,

išnaudotojiškosios orientacijos, kaupimo vertybinės orientacijos bei rinkos vertybinės orientacijos; produktyvios vertybinės orientacijos.

Profesorė P. Jucevičienė (1996) vertybes klasifikuoja į keturias kategorijas. (žr. 4 lentelė.)

VERTYBĖS			
Fundamentaliosios, universalios vertybės - meilė, - tiesa, - gėris, - grožis.	Bendražmogiškosios vertybės - teisingumas, - dorumas, - pagarba žmonėms.	Visuomenės vertybės - lygybė, - laisvė, - tolerancija, - atsakomybė.	Organizacijos vertybės - dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, - laisvė inicijuoti idėjas, - rizikos toleravimas, - laisvas bendravimas.

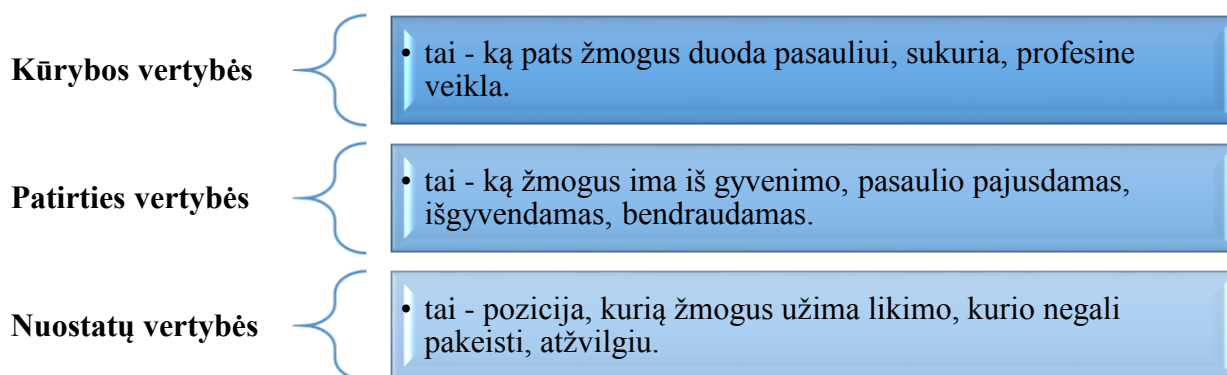
4 lentelė. Vertybių klasifikacija pagal P. Jucevičienę

Profesorius V. E. Frankl (2000) vertybes suklasifikavo į tris grupes (žr. 5 pav.), o kiekvieną iš jų laikė vienodai svarbiomis. Šios išskirtos vertybės suteikia žmogaus gyvenimui prasmingumą.

Psichologas E. Spranger (1928) pagal savo teoriją, vertybes suklasifikavo į šešias grupes (žr. 6 pav.). Psichologo nuomone, vertybės yra tarsi žmogaus siejami gyvenimo tikslai. R. Ginevičius ir R. Sūdžius (2007) remdamiesi E. Spranger sukurta teorija ir išskirtomis vertybių grupėmis, kiekvieną iš jų apibrėžė.

- **„ekonominės** – interesas naudingumui ir praktiškumui bei gerovei; praktiškumas, nauda, turto kupimas;
- **teorinės** – interesas tyrinėjimams, ieškant priežasties ir panaudojant sisteminį mąstymą: tiesa, žinios, racionalus mąstymas;
- **estetinės** – interesas grožiui, formai, meninei harmonijai: harmonija, forma, simetrija;
- **socialinės** – interesas žmonėms ir meilei kaip žmonių bendravimui: geri žmogiškieji santykiai, prisirišimas, konfliktų nebuvimas;
- **politinės** – interesas jėgos įgijimui bei kitų žmonių įtakojimui: valdžia, pripažinimas;

- **religinės** – interesas vienybei: santaika visatoje.”¹⁰



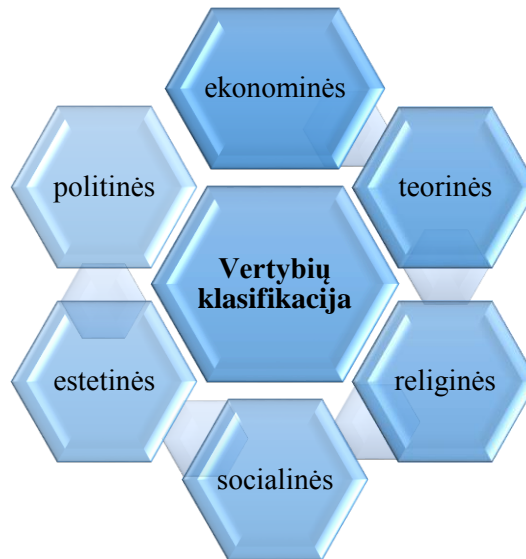
5 pav. Vertybių klasifikacija pagal V. Franklį

Lietuvos edukologas L. Jovaiša (2002) išskiria tokias aštuonias vertybių rūšis:

- prigimtines,
- egzistencines,
- praxines,
- socialines,
- ekonominės,
- kultūrinės,
- psichines,
- dvasines.

Edukologas išskiria ir dvasines vertybės, kurios randamos daugelio autorių vertybių klasifikacijose. Todėl, galima teigti, jog dvasinės vertybės, yra vienos iš svarbiausių visoje vertybių sistemoje, nes žmogus vadovaudamasis dvasinėmis vertybėmis ne tik tobulėja, bet ir puoselėja savo vidinį pasaulį.

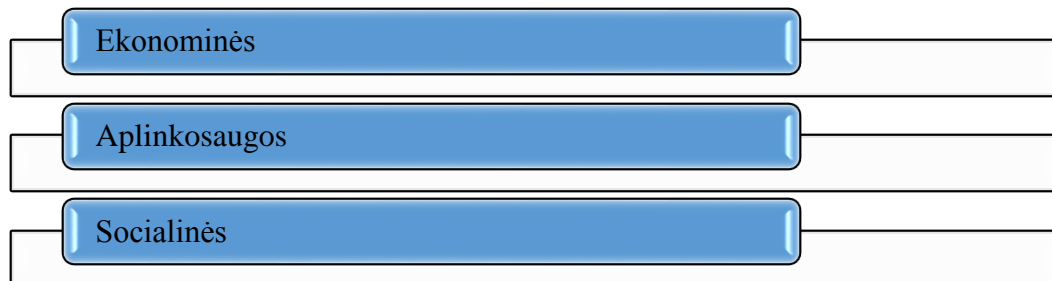
¹⁰ Ginevičius, R., Sūdžius, R. (2007).



6 pav. Vertybių klasifikacija pagal E. Spranger

Yra labai svarbu aptarti ne tik asmeninių vertybių klasifikaciją, bet taip pat ir organizacinių, nors ji ir nėra taip plačiai nagrinėjama, lyginant su asmeninių vertybių klasifikavimu. Vertybės ir jų laikymasis organizacijose atlieka didelį vaidmenį jos valdyme ir rezultatų pasiekime.

Edvardsson, Enquist ir Hay (2006), klasifikuoja organizacijų vertybes į tris rūšis: (žr. 7 pav.). Ekonominės vertybės yra tiesiogiai susijusios su kaina, kokybe ir kaštais, aplinkosaugos – susijusios su atsakomybę gamtai ir ekologine apsauga bei socialinės yra susijusios su etika, nauda ir atsakomybe visuomenei.



7 pav. Organizacinių vertybių klasifikacija pagal Edvardsson, Enquist ir Hay

Ginevičius ir V. Sūdžius (2007) mano, kad vertybės organizacijoje turi būti išskiriamos į aštuonias dalis (žr. 8 pav.). Visos, išskirtos dalys yra labai svarbios ir neatsiejamos, norint pasiekti laukiamų, sėkmingų įmonės rezultatų.

Profesorė P. Jucevičienė (1996) vertybes suklasifikavo asmens dirbamo darbo aspektu ir išskyrė keturias rūšis:

- **pasiekimas** – gebėjimai įvykdyti sunkias darbo užduotis savo gyvenime,
- **pagalba ir priklausymas kitiems** – palaikyti ryši su aplinkiniais žmonėmis ir esant poreikiui jiems padėti,
- **sąžiningumas** – teisingi poelgiai, tiesos sakymas,
- **dorumas** – doro elgesio paisymas ir propogavimas.



8 pav. Organizacijos vertybių sistemos dalys pagal R. Ginevičių ir V. Sūdžių

Fred Wenstøp (2012) vertybes skirsto pagal jų reikšmę organizacijoms: **pagrindinės** – nustato elgesio normas, nusako organizacijos charakterį; **saugomos** - yra glaudžiai susijusios su žmogaus sveikata, gamta ir sauga; **sukurtos vertybės** – jose atsispindi organizacijų atliekamos veiklos priežastys.

Taip pat yra klasifikuojamos profesinės vertybės, kurias galima priskirti prie organizacinių vertybių, nes profesinių vertybių yra laikomasi būtent darbinėje aplinkoje. V. Ivanauskienė ir L. Varžinskienė (2007), savo darbe cituodamos R. L. Barker (1996) pateikė socialinių darbuotojų, kaip profesinės grupės, 1981 m. Nacionalinėje socialinių darbuotojų asocijacioje nustatytas 10 savo profesijos vertybių:

- priimti asmenį kaip svarbiausią visuomenėje,
- išlaikyti konfidencialumą,
- teikiant naujas paslaugas atsižvelgti į kliento pageidavimus,
- atskirti asmeninius jausmus ir poreikius nuo profesionalių santykių,

- perduoti kitiems žinias ir įgūdžius,
- gerbti individualius ir grupinius skirtumus,
- plėtoti kliento galimybes padėti sau,
- atkakliai stengtis dėl kliento, nepaisant nusivylimų,
- pripažinti socialinį teisingumą ir kiekvieno visuomenės nario ekonominę, fizinę ir dvasinę gerovę,
- būti atsakingam už pavyzdinį asmeninį ir profesinį elgesį.

Apibendrinant, galima teigti, jog vertybių, tiek asmeninių tiek organizacinių, vieningos klasifikacijos nėra, kiekvienas autorius jas klasifikuoja pagal jiems svarbius ir priimtinus aspektus.

1.3. Pagrindinių vertybių akcentavimas Europos Sąjungos dokumentuose

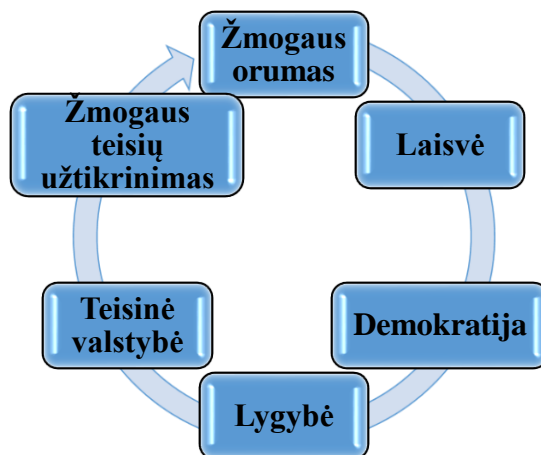
Vertybių, teisių ir principų prasmė yra akcentuojama Europos Sąjungos dokumentuose. Pagrindinius ir svarbiausius vertybinius sąjungos kūrimosi motyvus perteikia ES Sutarties žodžiai: „Sėdamiesi įkvėpimo iš Europos kultūrinio, religinio ir humanistinio paveldo, iš kurio susiformavo visuotinės vertybės, kurias sudaro neliečiamos ir prigimtinės žmogaus teisės, taip pat laisvė, demokratija, lygybė ir teisinė valstybė; prisimindami Europos žemyno padalijimo pabaigos istorinę svarbą ir poreikį padėti tvirtus ateities Europos kūrimo pagrindus; patvirtindami savo ištikimybę laisvės, demokratijos, pagarbos žmogaus teisėms bei pagrindinėms laisvėms ir teisinės valstybės principams”¹¹.

L. Dromantienė (2004), cituodama ilgalaikio EK pirmininko ir socialinės chartijos rengėjo Ž. Deloro nuomonę, pateikė Europos socialinį modelį grindžiamą 3 pagrindinėmis vertybėmis:

- Ekonominiu lenktyniavimu (konkurencingumu) pripažįsta laisvąją rinką.
- Socialinė sanglauda ir solidarumas siekiant mažinti nelygybę (teikiant pagalbą iš struktūrinių fondų labiausiai atsilikusiems regionams, užtikrinant tam tikrą persikirstymą įgyvendinant būtinas socialinės apsaugos programas arba garantuojant paslaugas atitinkančias bendrus visuomeninius interesus t.y. elektra, dujos ir kt., taip pat ginant dirbančiųjų ir piliečių teises, kaip deklaruojama Europos chartijose).
- Socialiniu dialogu visuose lygiuose sprendžiant minėtas problemas ir subsidiarumo principo taikymu.

¹¹ Suvestinės sutartys. Pagrindinių teisių chartija (2010).

Lisabonos sutarties pirmuosiuose puslapiuose nurodomos pagrindinės ES akcentuojamos vertybės (žr. 9 pav.), kuriomis privalo vadovautis ir jų laikytis kiekviena Europos Sąjungos nare norinti tapti šalis. Šių vertybių laikymasis yra vienas iš pagrindinių ES tikslų, taip pat, kaip ir taikos ir ES piliečių gerovės užtikrinimas. Šioje sutartyje įtvirtinama didelė pažanga svarbiausių teisių apsaugos srityje.



9 pav. Pagrindinės vertybės akcentuojamos ES dokumentuose

Lisabonos sutartimi yra užtvirtinamas Pagrindinių teisių chartijos laikymasis ir įgyvendinimas, be to, ji tapo teisiškai privaloma. Tokiu būdu, Europos Sąjungoje yra diegiamos ir puoselėjamos socialinės, pilietinės, ekonominės ir kitos teisės. Šias teises turi užtikrinti kiekviena ES šalis narė taip pat, kaip ir visos ES institucijos.

Europos Sąjungos pagrindinių Teisių Chartijos 2-ajame straipsnyje, taip pat, yra akcentuojamos pagrindinės 6 vertybės: „Sąjunga yra grindžiama šiomis vertybėmis: **pagarba žmogaus orumui, laisvė, demokratija, lygybė, teisinė valstybė ir pagarba žmogaus teisėms**, įskaitant mažumoms priklausančių asmenų teises. Šios vertybės yra bendros valstybėms narėms, gyvenančioms visuomenėje, kurioje vyrauja pliuralizmas, nediskriminavimas, tolerancija, solidarumas ir moterų bei vyrų lygybė“.¹²

Minėtame 2-ajame straipsnyje, akcentuojamos vertybės yra bendros valstybėms narėms ir visuomenėms, kuriose vyrauja pliuralizmas – todėl, galima teigti, jog šios vertybės nėra universalios ir prisitaikančios įvairiose aplinkose, šiuo atveju, visose šalyse ar regionuose. Na, o toliau šioje, Pagrindinių Teisių Chartijoje, išskeltame ES tikslu, kalbama apie ES tarpusavio santykius su kitais pasaulio žemynais ir vertybių skaidymą juose. „1. Sąjungos tikslas – skatinti taiką, savo vertybes ir savo tautos gerovę. 2. Sąjunga savo piliečiams siūlo vidaus sienų neturinčią laisvės, saugumo ir teisingumo erdvę ir vidaus

¹² Suvestinės sutartys. Pagrindinių teisių chartija. (2010).

rinką, kurioje konkurencija yra laisva ir neiškraipyta. [...] 4. Palaikydama santykius su platesniu pasauliu, Sąjunga išsaugo savo vertybes ir gina savo interesus. Ji padeda išsaugoti taiką, užtikrinti saugumą, tvarų planetos vystymąsį, tautų tarpusavio solidarumą ir pagarbą, laisvą ir sąžiningą prekybą, padeda kovoti su skurdu ir apsaugoti žmogaus, ypač vaiko teises, taip pat griežtai laikosi tarptautinės teisės, įskaitant Jungtinių Tautų Chartijos principus, ir ją plėtoja“.¹³

Šiuose straipsniuose yra pabrėžiamas rūpinimasis ne tik vertybėmis ar asmenine gerove, bet ir savo interesais. ES akcentuojamos vertybės yra būtinos kiekvienai šaliai narei tiek savose Europos ribose, kas pabrėžiama išskeltame tikslė tiek ir pasauliniu mastu, kaip teigia 3 straipsnio 5 dalis. Svarbu – tai, jog ES savo vertybes puoselėja ne tik viduje, bet ir santykiuose su išoriniu pasauliu. Pagrindinę Teisių chartijoje, bendrosiose nuostatose, susijusiose su sąjungos išorės veiksmais, ir konkrečios nuostatos, susijusios su bendra užsienio ir saugumo politika 1 skyriaus 21 straipsnio 2 dalyje teigiama: „Sąjunga nustato ir įgyvendina bendrą politiką ir veiksmus bei siekia aukšto lygio bendradarbiavimo visose tarptautinių santykių srityse, kad:

- a) apgintų savo vertybes, pagrindinius interesus, saugumą, nepriklausomybę ir vientisumą;
- b) įtvirtintų ir remtų demokratiją, teisinę valstybę, žmogaus teises ir tarptautinės teisės principus;“¹⁴

ES puoselėjamos vertybės turi didelę reikšmę kiekvienai šaliai narei. Ne išimtis ir Lietuva. D. Pūro (2009) nuomone, būtų sunku įsivaizduoti, kokios grėsmės lauktų, jeigu nebūtume ES nare. Įtvirtinus liberalios demokratijos vertybes – pagarbą kiekvienam piliečiui, teisėms ir laisvėms, tolerantiškam vaikų ugdymui – tapsime sveika visuomene ir stipria valstybe.

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog vertybės yra vienas iš svarbiausių veiksnių tiek asmeniniame žmogaus gyvenime tiek sėkmingai veikiančioje įmonėje. Vertybės yra vienas iš labiausiai nekonkrečių ir vieningai autorių neįvardintų sampratų. Vertybių klasifikacijų taip pat esti daugybė, kiekvieno autoriaus, jos klasifikuojamos įvairiai, pagal jiems priimtinausias nuostatas. Asmeninių ir organizacinių įmonių vertybių sąsaja ir sutapimas nulemia sėkmę ir asmeniniame gyvenime ir įmonės veikloje.

¹³ Suvestinės sutartys. Pagrindinių teisių chartija (2010).

¹⁴ Suvestinės sutartys. Pagrindinių teisių chartija (2010).

2. ORGANIZACIJOS KULTŪRA KAIP ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ DERMĖS IŠRAIŠKA

Šiame skyriuje bus apžvelgiama mokslinė literatūra, susijusi su organizacine kultūra, jos samprata, elementais bei asmeninių ir organizacinių vertybių įtaka jai.

2.1. Organizacinės kultūros, kaip vertybių aplinkos supratimas

Pasak profesorės L. Šimanskienės (2010), organizacija – tai žmonių grupė tam tikrais būdais veikianti kartu siekiant bendrų tikslų. Organizacijos narių elgseną įtakoja ir reguliuoja teisės normos, organizacijų vidaus tvarkos taisyklės, organizacijose reguliuoja tradicijos, įpročiai, visuomenės nuomonė. Organizacijų vadovai, siekdami įgyvendinti išsikeltus tikslus, turi pasitelkti žmonių elgseną keičiančia priemone – organizacinę kultūrą.

Taip pat, daugelis mokslininkų, tyrinėjančių šią sritį, pastebi, jog norint suprasti organizacijoje vykdomą veiklą, neužtenka žinoti organizacijos strategijas ar struktūrą. Joje vykdoma daug daugiau veiksmų, procesų, kurie ir buvo pavadinti organizacijos kultūra.

Sąvoka organizacijos kultūra turi daug apibrėžimų. Organizacijos kultūros supratimo įvairovė, taip pat, labai plati, kadangi daugelio sričių (sociologija, psichologija, antropologija, vadyba ir kt.) mokslininkai, tyrėjai organizacijos kultūrą supranta savaip.

Dažnai yra naudojamos dvi, iš pažiūros reiškiantį tą patį, sąvokos – organizacinė kultūra ir organizacijos kultūra. L. Šimanskienės (2002) nuomone, šios abi sąvokos savyje talpina skirtingą informaciją. Autorė šias sąvokas apibrėžia:

- Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.
- Organizacijos kultūra – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia.

Apibendrinant autorės nuomonę, pastebima, kad organizacijos kultūra išsiskiria tuo, jog organizacijos kultūros komponentai organizacijoje yra savaime susiformavę ir egzistuoja jų net

nepastebint, o organizacinės kultūros komponentai yra dirbtinai suformuojami norint pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Organizacijos kultūrą nagrinėjo daugelis tiek užsienio tiek Lietuvos mokslo atstovų. Kiekvieno iš jų pateiktos nuomonės, apibrėžimai iš esmės siejasi, tačiau vieno bendro, konkretaus apibrėžimo nėra.

Pirmiausia, svarbu išsiaiškinti kultūros sampratą. Anot M. Harris (1998), kultūra yra suvokiama, kaip kompleksinė visuma, apimanti žinias, tikėjimą, meną, moralę, papročius, įgytus žmogaus, visuomenės nario. Taip pat, autorius pastebi, kad kultūra sparčiai keičiasi, elgesys keičiasi atsirandant naujoms idėjoms. Todėl bandant akeisti žmonių idėjas ir puoselėjamas vertybes į tam tikrą pusę, galima pakreipti naudinga organizacijai linkme, joje dirbančių darbuotojų elgesį.

Anot A. Kaziliūno (2004) organizacinė kultūra – tai esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama. Vertybės padeda kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, tobulinama vidinė organizacijos struktūra, veiklos politika. Organizacijos vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką ir tampa kultūra tik tada, kai jas ima suvokti ir jomis vadovujasi visi organizacijos nariai.

A. Sakalo (1998) pateikiamoje organizacijos kultūros sąvokoje pabrėžiamas personalo patyrimas, kuriuo remiantis yra išugdomas emocinis požiūris į kolegas, įmonės valdymą bei reakcija į reiškinius ir plėtrą.

Pasak L. Šimanskienės (2008), vienas iš pirmųjų organizacinės kultūros tyrinėtojų – Schein. Jis organizacinę kultūrą apibrėžė, kaip kertinių įsitikinimų modelį, išugdytą ar atrastą grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

S. P. Robbins (2003) teigė, jog organizacijos kultūros apibrėžimas priklauso nuo to, kaip pačios organizacijos priima 7 savybes (žr. 10 pav.)

novatoriškumas ir rizika

- kiek daug darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;

dėmesys detalėms

- kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus tikslūs, preciziški, dėmesingi ir analitiški;

orientavimasis į rezultatus

- kiek organizacijos vadovai skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;

orientavimasis į žmones

- kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;

orientavimasis į komandą

- kiek darbas organizuojamas ne pavienių darbuotojų, o komandos pagrindu;

agresyvumas/konkurencingumas

- kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;

stabilumas

- kiek organizacijos veikla privalo plėstis ar lieka tokia pati.

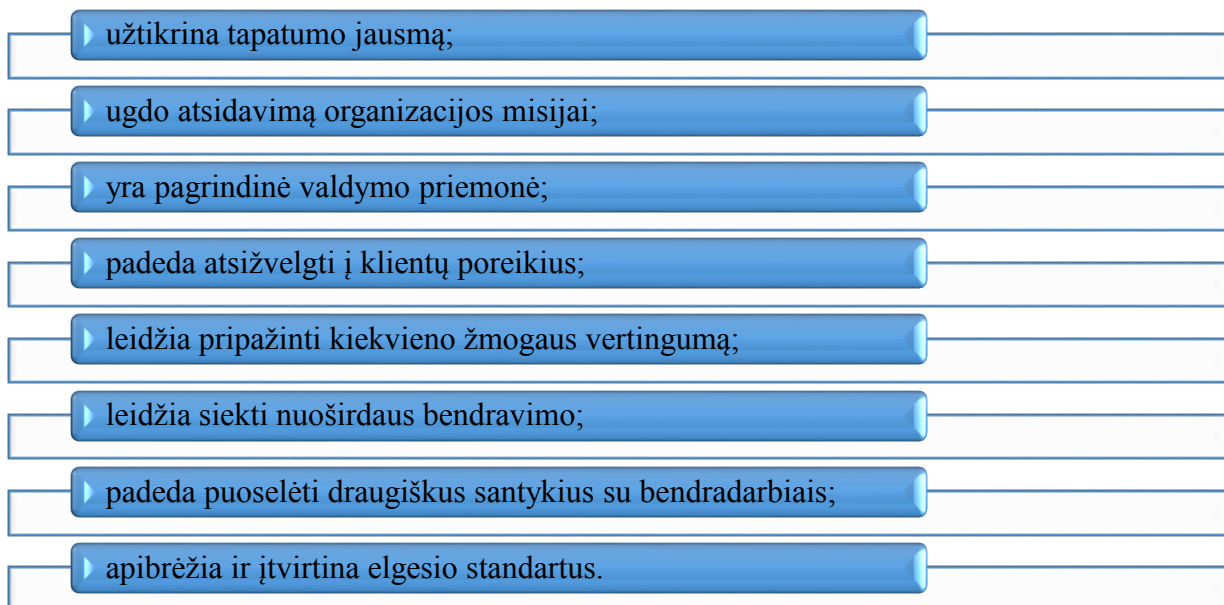
10 pav. 7 savybės nulemiančios organizacijos kultūrą, pagal S. P. Robbins

Profesorė P. Jucevičienė (1996), apibendrina įvairių mokslininkų siūlomas organizacijos kultūros sąvokas:

- tai egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje;
- tai tradicijos, istorijos, simboliai, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiesiems;
- tai patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiesiems, kad šie galėtų įveikti problemas;
- tai pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių;
- tai vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus;
- tai bendri supratimai ir teiginiai;
- tai darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijos viduje ir veikia jos narių elgesį.

Taigi, organizacijos kultūra gali būti apibrėžta, kaip organizacijoje dirbančių žmonių elgesį ir bendravimą su kolegomis įtakojanti vertybių sistema, pasireiškianti per išpažįstamas tradicijas, renginius.

Vertybės organizacijoje įgija svarbą tuomet, kai darbuotojų vertybės sutampa su organizacijoje akcentuojamomis. Būtent vertybių sistema parodo kiek organizacijai yra svarbūs jos darbuotojai. L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009) išskiria organizacijos kultūros funkcijas (žr. 11 pav).



11 pav. Organizacijos kultūros funkcijos, pagal L. Šimanskienę ir A. Seilių, 2009

Apibendrinant, galima teigti, jog daugelis autorių organizacijos kultūrą apibrėžia įvairiai. Nėra suformuotos ir įvardintos vieningos ir visiems priimtinos organizacijos kultūros sąvokos. Tačiau, daugiau ar mažiau, yra sutariama, dėl to, kad organizacijos kultūra nesusikuria savaime, o ji yra tikslingai sukuriama, siekiant įvykdyti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Daugelis autorių pritaria, jog organizacijos kultūra yra bendrų sąvokų sistema, esanti organizacijos viduje, kas leidžia jai tapti kitokia, išsiskiriančia iš kitų organizacijų.

2.2. Organizacinės kultūros reikšmė organizacijoje

Organizacinės kultūros tyrinėtojai, analizuodami suskaido ją į tam tikrus lygius, siekdami suvokti ir nustatyti jos reikšmę. Organizacinė kultūra yra labai sudėtingas ir daugiareikšmis procesas. Norint suprasti visus joje vykstančius procesus, atsiranda poreikis labiau išanalizuoti organizacijos kultūrą. Anot P. Jucevičienės, A. Kudirkaitės, A. Poškienės ir kt. (2000), organizacijos kultūra yra analizuojama dviem aspektais:

- išskiriant organizacijos kultūros analizės lygius;
- subkultūrų požiūriu.

J. Cornwall ir B. Perlman (1990), išskyrė 10 organizacinės kultūros komponentų. (žr. 12 pav.)

Tolerancija rizikai

- galimybių pritarimas visų organizacijos narių.

Pagarba savo veiklai

- kiekvienas organizacijos narys yra užtikrintas tiek pačios organizacijos tiek kiekvieno jos nario reikšmingumu.

Pasitikėjimo ir atsakomybės

- kiekvieno organizacijos nario teisingas elgesys kito atžvilgiu.

Žmonės įtraukiami į organizacijos veiklą

- organizacijos vadovybė suvokia kiekvieno darbuotojo reikšmę.

Emocinis pripažinimas

- darbuotojų nuomonės išklausymas ir atsižvelgimas į ją.

Pasitenkinimas darbu

- tam tikras užduotis atlieka tik to norintys darbuotojai, kurie įvykdydami jas jaučia emocinį pasitenkinimą.

Lyderiavimas

- darbuotojai organizacijoje turi galimybę realizuoti savo idėjas.

Orientacija į vartotojų vertybes

- organizacijoje vykdoma veikla turi būti vertinga tiek jos darbuotojams tiek klientams.

Dėmesys detalėms ir išbaigtumui

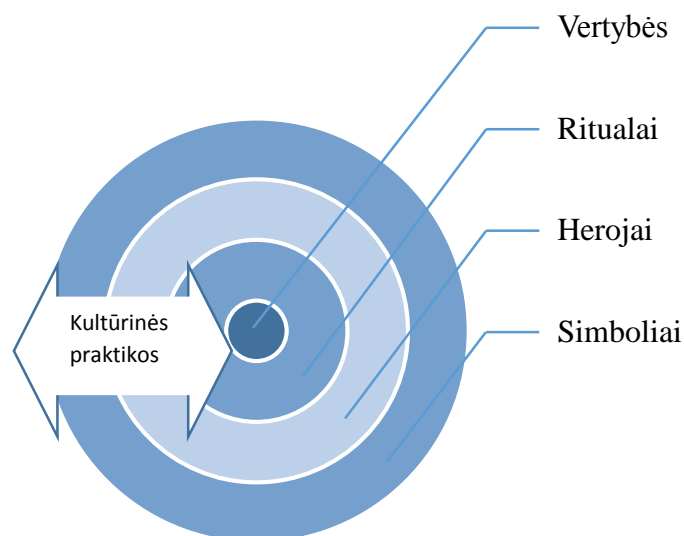
- siekiama visas užduotis atlikti geriau nei jos buvo atliktos iki tol.

Efektyvumas ir veiksmingumas

- efektyvumas yra nulemiamas sėkminga kasdienine veikla ir ateities vizijos kūrimu. tai pasiekti galima nuolat stebint ir kontroliuojant organizacijos veiklą, siekiant gauti gerus rezultatus bei diegiant naujoves.

12 pav. 10 organizacinės kultūros komponentai, pagal J. Cornwall ir B. Perlman, 1990.

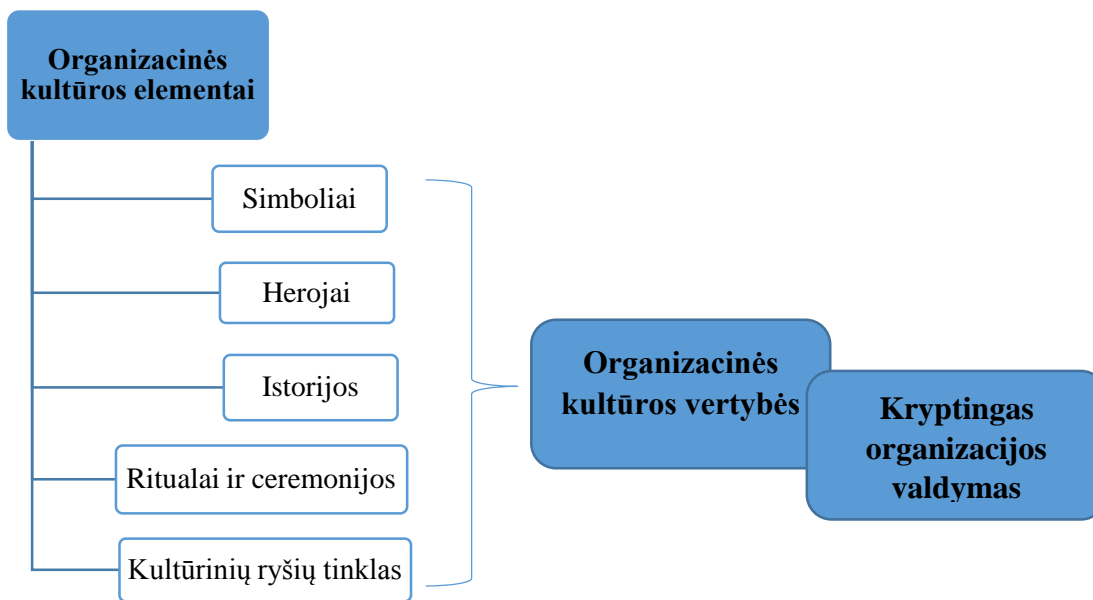
Organizacinė kultūra dažniausiai yra išreiškiama vertybėmis, tradicijomis ir papročiais, bendravimo ryšiais. Daugelis mokslininkų (R. Jucevičius (1998), L.Šimanskienė (2002) ir kt.), tyrinėjančių organizacinę kultūrą pastebi, kad kultūrinės vertybės, organizacijos ceremonijos, tradicijos ritualai tarpusavyje yra labai glaudžiai susiję. G. Hofstede (1994), išskiria organizacinę kultūrą į kultūrinius lygius: (žr. 13 pav.)



13 pav. Kultūriniai lygiai, pagal G. Hofstede (1994)

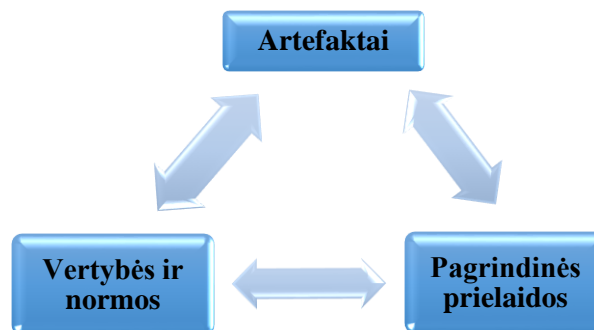
Anot, G. Hofstede (1994), būtent, vertybės yra organizacinės kultūros branduolys. Ritualai – tai organizacijoje dirbančių žmonių bendra veikla, tradicijomis tapę organizuojami darbuotojų renginiai, apdovanojimų ceremonijos ir pan. Herojai – tai realūs, esantys ar buvę, organizacijos nariai, ypač vertinami dėl tam tikrų, svarbių savybių, tapę veiklos ar elgesio standartų pavyzdžiais. Simboliai – tai įvairūs ženklai, gestai, žodžiai – kuriuos atkoduoja ir supranta tik tai organizacijai priklausantys asmenys. Pasak P. Jucevičienės (1996), visi simboliai, herojų pripažinimas ir aukštinimas, ritualai ir vertybės sudaro kultūrinės praktikos, kurios pašaliniam asmeniui yra matomos, bet ne visuomet suprantamos.

Organizacinės kultūros elementus paaiškino ir jų poveikį organizacijos valdymui nurodė J. Paužuolienė, K. Trakšėlytis (2009). (žr. 14 pav.). Kiekvienas pavaizduotas kultūros elementas (simboliai, herojai, istorijos, ritualai ir ceremonijos bei kultūrinių ryšių tinklas), tiesiogiai per vertybes įtakoja organizacijos valdymą. Pvz. simboliai – išskiria organizaciją iš kitų, padeda atskleisti pagrindines organizacijos vertybes; herojai – parodo pavyzdį teisingo elgesio; istorijos – suteikia informacijos apie organizaciją, jos patirtį; ritualai ir ceremonijos – būtent jų pagalba yra puoselėjamos ir užtvirtinamos organizacijos vertybės; kultūrinių ryšių tinklas – informuoja apie organizacijoje vykdomą veiklą, užtvirtindamas pagrindines ir svarbiausias organizacijos vertybes; organizacinės kultūros vertybės – organizacijoje dirbantiems asmenims užtikrina teigiamus jausmus, sustiprina jų pasitikėjimą organizacija, kurioje dirba .



14 pav. Organizacinės kultūros elementai ir jų įtaka organizacijos valdymui, pagal J. Paužuoliene, K. Trakšeli, 2009.

Kitokį organizacijos kultūros lygių skirstymą pateikia E. H. Schein (1992). (žr. 15 pav)

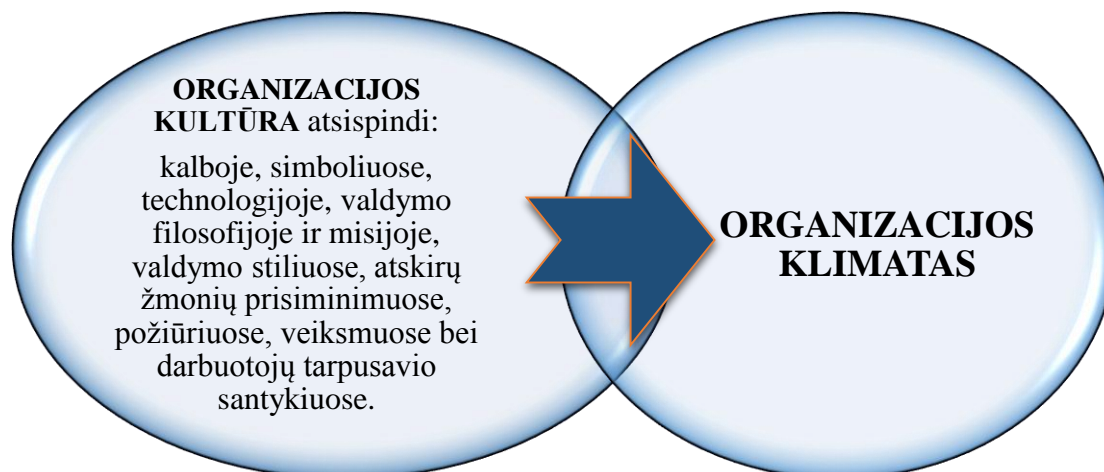


15 pav. Organizacijos kultūros lygiai ir jų tarpusavio ryšiai, pagal H. E. Schein. 1992.

L. Šimanskienė (2002) šį modelį paaiškina, kad E. Schein pavaizduotus elementus ir jų tarpusavio ryšius grupuoja, laikydamas organizacijos esmę, pagrindine prielaida. Vertybes ir elgesį jis laiko matomomis organizacijos kultūros esmės manifestacijomis, kas gali būti suprasta kaip kultūros lygiai. Organizacijos kultūra išreiškiama trimis lygmenimis, kurie apima visas galimas organizacijos sritis.

Organizacijos klimatas – tai dar vienas labai svarbus aspektas analizuojant organizacinių ir asmeninių vertybių sąsają. P. Jucevičienė (1996), organizacijos klimatą apibrėžia – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus. Profesorė teigia, jog svarbiausias veiksnys, įtakojančias organizacijos klimato vystymąsi – organizacijos kultūra. Na, o

organizacijos kultūros įtaką organizacijos klimatui, paaiškina profesorė V. Targamadžė (2006). (žr. 16 pav.)



16 pav. Organizacijos kultūra ir klimatas pagal W. French, F. Kast, J. Rosenzweig. Šaltinis V. Targamadžė, 2006.

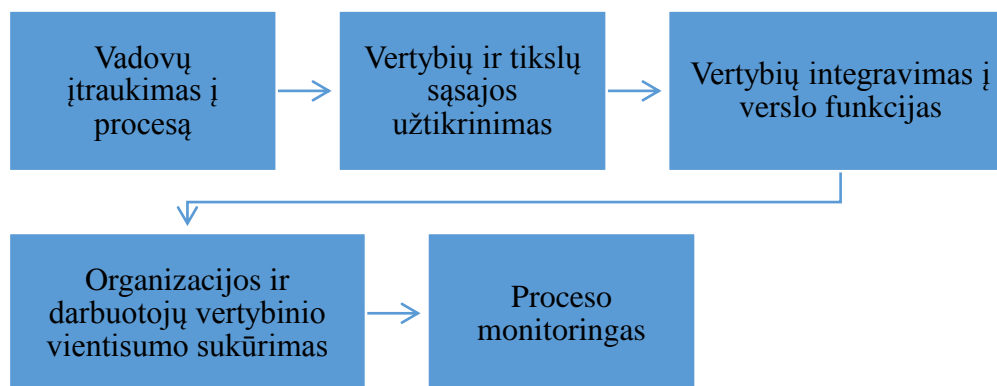
Pateikta organizacijos kultūros ir organizacijos klimato sąsaja gali būti suprantama ir priešingai, tai reiškia, kad organizacijos klimatas gali būti viena iš organizacijos sudedamųjų dalių.

Taigi, daugelis autorių organizacijos kultūroje išskiria tris esminius organizacijos kultūros lygius. Organizacijos kultūrą yra labai sunku įvertinti ir suvokti. Tai iš daugybės elementų susidedantis ir nuolat besikeičiantis reiškinys. Tyrinėtojai besidomintys organizacijos kultūra dažnai siekia atskleisti jos esmę, skirstydami ją į lygmenis, kurie leidžia įvertinti kiekvieno lygmens reikšmę ir svarbą. Kalbant apie vertybes, ji yra kertinė organizacinės kultūros sudedamoji dalis. Vertybės tai elgesio taisyklės ir normos, kurių laikosi kiekvienas organizacijos narys.

P. Jucevičienė (1996), organizacijos kultūrą apibrėžė, kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, nulemiančių jų elgesį ir palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Daugelis mokslininkų tyrinėjančių organizacijos kultūrą, jos pagrindu laiko vertybes vyraujančias organizacijoje. Todėl, labai svarbu yra išsiaiškinti vertybės vaidmenį organizacijoje.

Tos vertybės, kurios egzistuoja, kaip išspausdintas tekstas, tik organizacijos dokumentuose, stenduose ar tinklalapiuose yra visiškai beverčiai žodžiai. Vertybės turi būti įsiliejusios į organizacijos vykdomą politiką, atliekamus darbus, darbuotojų pasaulėžiūrą ir atsiskleidžiančios darbuotojų, vadovų nesuvaidintame elgesyje, bendravime bei tarpusavio bendradarbiavime. Šis procesas vyksta pakankamai ilgą laikotarpį, kol gaunamas siekiamas rezultatas. Didžiausias pastangų indėlis turi būti įdėtas įmonės

vadovo, būtent nuo jo noro, atliekamo darbo, gebėjimų, įgūdžių priklauso vertybių atsiradimas ir įsitvirtinimas įmonėje. V. Žemaitis (2005), cituodamas C.K. Goman, išskiria vertybių komunikavimo procesą, kurį sudaro keletas pagrindinių etapų. (žr. 17 pav.)



17 pav. Vertybių komunikavimo procesas įmonėje pagal C.K. Goman..

Vadovų įtraukimas į procesą. V. Žemaitis (2005) remdamasis M. Talbot, 2003, pabrėžia, kad kai įmonės nori įgalinti savo svarbiausias vertybes, jų atskleisti negali iki tam tikro laiko, t.y. iki kol:

- patys įmonių savininkai ir vadovai nesusimąstys kaip turėtų pasikeisti jų elgesys, kad akcentuojamos vertybės atsispindėtų jų veikloje ir asmeniniuose poelgiuose;
- nebus parengtas detalus įmonių darbuotojų mokymo proceso planas, siekiantis gerinti tarpusavio bendravimo santykius, įtraukiant ir vadovų mokymąsi sugebėti ugdyti savo darbuotojus;
- nebus aiškiai nurodyti nuoseklūs žingsniai mokantys pereiti nuo individualių kiekvieno darbuotojo ar vadovo sprendimo iki komandinio sutarimo sprendžiant svarbiausius klausimus ir problemas, kas atsispindi darbuotojų karjeros sudarymo programose.

Vertybių ir tikslų sąsajos užtikrinimas. Visos svarbiausios įmonės vertybės turi būti susijusios su išsikeltais įmonių strateginiais tikslais ir uždaviniais. Tarkim, kai kalbama apie bendradarbiavimo, kaip svarbios vertybės sklaidą, įmonių vadovai turi mokėti paaiškinti ir pateikti svarių argumentų bei pavyzdžių, patvirtinančių konkrečios vertybės paisymo svarbą, argumentuoti kodėl be šios vertybės nebūtų galimybės ir palankių sąlygų pasiekti užsibrėžtų įmonės tikslų. Bendradarbiavimas turi būti akcentuojamas, kaip galimybė, kuri leistų pažinti klientus, teisingai įvertinti jų norus, gebėti išspręsti iškilusias problemas, kas nulemtų puikių įmonės rezultatų pasiekimą.

Vertybių integravimas į verslo funkcijas. Vienas iš svarbiausių veiksnių įmonėje yra tai, kad kiekvienas jos darbuotojas pamatytų, kad diegiamos vertybės atsispindi kasdieniniuose įmonese

vykstančiuose procesuose, veiklose ir funkcijose. Kai įmonė siekia palaikyti pusiausvyrą tarp darbuotojų asmeninių ir įmonės vertybių, tai vėlgi, pirmiausia turi atsispindėti įmonės vadovų elgesyje ir veiksmuose. Tarkim vadovas darbe privalo būti tiek, kiek yra numatyta jo darbinėje sutartyje, nedirbti viršvalandžių, nes tokiu atveju, akivaizdžiai nukenčia daugeliui svarbiausia vertybė šeima ir jos gerovė. Taip pat vienas iš svarbių aspektų – už puikius darbo rezultatus ir už įvykdytų užduočių nepriekaištingą atlikimą, nusipelnusiems darbuotojams skirti apdovanojimus ir premijas, kurias gavę, darbuotojai jaustųsi įvertinti, tokiu būdu pakelti darbuotojų savivertės jausmą, kas nulemtų tolimesnį norą tobulėti.

Organizacijos ir darbuotojų vertybinio vientisumo sukūrimas. Atliekant vertybių sklaidą yra labai svarbu, įgalinti ir išlaikyti sąsają tarp pačios įmonės akcentuojamų vertybių ir įmonės darbuotojų išpažįtamų vidinių vertybių. Tik atsiradus sąsajai tarp įmonės ir darbuotojų vertybių, yra įvykdomas pagrindinis įmonės tikslas, siekiant sukurti vertybinį vientisumą. Norint greitesnio ryšio atsiradimo, didžiausias vaidmuo atitenka vadovui. Būtent vadovas turi analizuoti kiekvieną savo darbuotoją, išryškinti jo pagrindines savybes, gebėjimus, moralines normas ir gebėti jas susieti su tai kas yra vertinama įmonėje.

Proceso monitoringas. Kiekvienos įmonės vertybės pripažinimas ir jos laikymasis turi būti stebimas ir vis periodiškai patikrinamas. Tai pasiekti įmanoma visiškai paprastai – naudojant darbuotojų apklausos būdus, pateikiant jiems sudarytus klausimynus.

Pasak V. Žemaičio (2005), vertybių komunikavimo procesas yra sudėtingas ir labai imlus laikui, bet jo rezultatas – stipraus vertybinio pagrindo darni organizacija.

2.3. Vertybių vaidmuo kuriant ar keičiant organizacijos kultūrą

Šiandien daugelis organizacijų priimdamos sprendimus vadovaujasi ne tik įsitikinimais, bet ir vertybėmis. Anot, J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos iškeltiems veiklos tikslams, politikai ir strategijoms. Organizacinės kultūros efektyvumą nulemia vertybių prigimtis. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus ir strategijas, kultūra tampa labai svarbiu turtu, priešingai vertybės kultūrą gali paversti didžiausia kliūtimi. S. P. Robbins (2003), teigia, jog organizacijos kultūra išreiškia pagrindinės vertybės, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma.

Daugelis autorių organizacinės kultūros kūrimą, jos diegimą ir puoselėjimą laiko šių dienų organizacijų valdymo esme. Organizacinę kultūrą sudaro visų, joje dirbančių darbuotojų norai, pastangos, jų moralės ir etikos normos bei organizacijos kultūros vertybės. Nuolatinis organizacijų vystymasis ir tobulėjimas yra paremtas tvirta organizacine kultūra, kuri apima visus organizacijoje

dirbančius asmenis ir jų valdymo metodus, garantuojančius darbuotojų norą nuolat tobulėti, išlaikyti konkurencingumą bei siekti geriausių rezultatų. Organizacijos sukūrimas, jos tobulinimas ir puoselėjimas suteikia didžiulį teigiamą poveikį kiekvienai organizacijai. Paprastai kiekviena organizacija vykdydama savo veiklą vadovaujasi organizacijoje puoselėjamų vertybių sistema. Kai darbuotojo vertybės sutampa su organizacijoje puoselėjamomis vertybėmis, tuomet darbuotojas jas priima labai paprastai, greitai ir galiausiai jo laimėjimai ir pasiekimai tampa organizacijos laimėjimais ir pasiekimais.

S. P. Robbins (2003) teigimu, kiekviena organizacijos kultūra yra sudaryta iš stabilių ypatybių. Organizacijos kultūros vystymasis trunka didelį laiko tarpą, kol galiausiai susitapatina su vertybėmis, kurias puoselėja darbuotojai ir kurioms didelę įtaką turi daugelis organizacijos veiksnių (organizacijos misija, vizija, tisklai ir kt.). Svarbiausia organizacinės kultūros susdedamųjų elementų yra organizacijoje dirbantys asmenys bei jų puoselėjamos vertybės. Paprastai organizacijos vertybės sutampa su organizacijos vadovų vertybėmis, tačiau dažnai organizacijos vadovų vertybių sistema yra visiškai svetima organizacijos darbuotojų vertybėms, dėl šios priežasties yra būtina išsiaiškinti ir bandyti sutapatinti šias vadovų ir darbuotojų išpažįstamas vertybes. Ne ka mažiau svarbi užduotis yra atpažinti bei suderinti ir naujų įmonės darbuotojų vertybes. P. Zakarevičius (2003) pateikia vertybinės orientacijos sandarą (žr. 18 pav) . Autorius išskiria tris svarbiausius naujų organizacijos darbuotojų priėmimo į organizacijos kultūrą priemonių etapus:

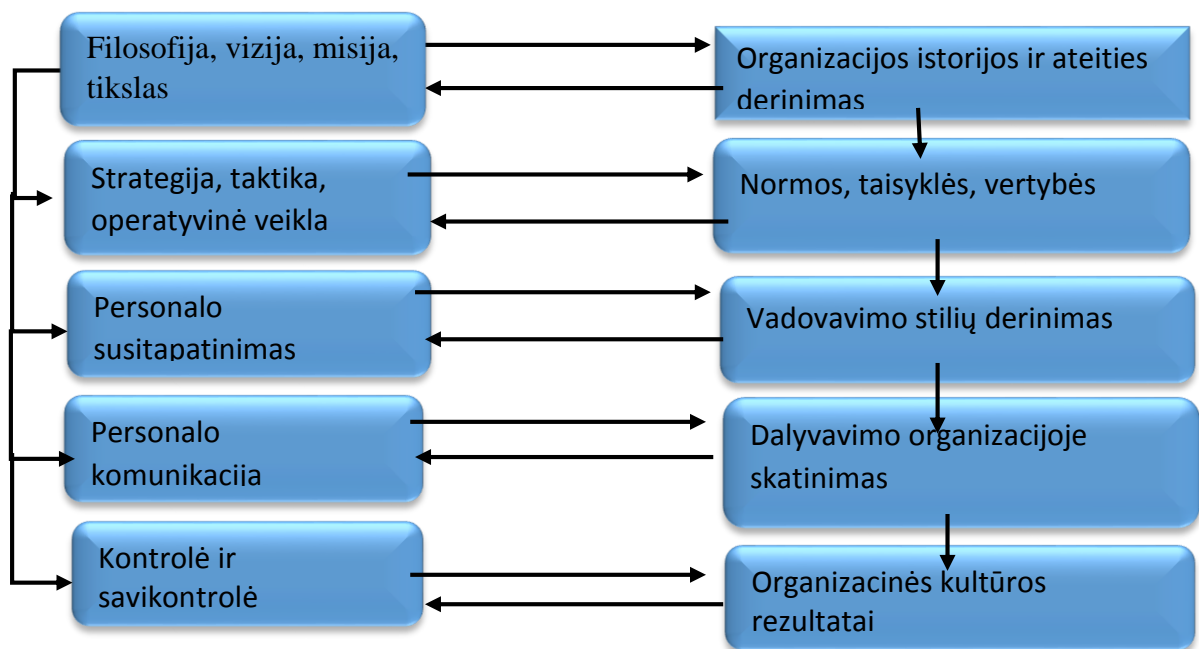
- atranka,
- adaptacija,
- mokymas.

Iš naujo sukurta organizacijos vertybinė orientacija turi būti susieta su organizacijoje dirbančių asmenų išsikeltais tikslais ir pakreipiama taip, kad šie tikslai būtų įgyvendinti.



18 pav. Vertybinės orientacijos sudarymas, pagal P. Zakarevičių, 2003.

L. Šimanskienės (2002), pateiktame organizacinės kultūros suformavimo modelyje (žr. 19 pav.) pabrėžiami artimi ryšiai tarp organizacinės kultūros sudedamųjų dalių ir pačios organizacijos valdymo. Šiame modelyje autorė akcentuoja tarpusavio ryšius tarp organizacijos valdymo ir organizacinės kultūros komponentų, kadangi minėti komponentai nulemia valdymo procesus, kurie daro įtaką kultūros elementams. Pateiktame modelyje nemažą vaidmenį atlieka ir vertybės, kurios ypač svarbios formuojant organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Kiekvienas organizacijos vadovas, savo vadovavimą turėtų pakreipti taip, kad sudomintų ir pritrauktų kuo daugiau kompetetingų darbuotojų į esamą ar naujai formuojamą kolektyvą. Norint, kad darbuotojai būtų kuo aktyvesni organizacijos vykdomoje veikloje, reikia skatinti darbuotojų reiškti savo nuomonę, pateikti savo idėjas, leisti dalyvauti sprendimų priėmimo procese.



19 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelis, pagal L. Šimanskię, 2002

Apibendrinant galima teigti, jog kultūros kūrimas ar keitimas organizacijoje yra sudėtingas ir daug laiko apimantis procesas. Šiame procese yra labai svarbu atkreipti dėmesį į organizacijoje dirbančių ar naujai priimamų darbuotojų poreikius, vertybines orientacijas, jų išsikeltus tikslus, lūkesčius ir taip pat, darbuotojų tikslų siekimą nukreipti, kaip organizacijos. Kai darbuotojų poreikiai, lūkesčiai, vertybių sistema sutaps su organizacijos, tuomet rezultatų siekimas ir tikslų įgyvendinimas taps daug rezultatyvesnis ir paprastesnis.

3. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMAS

Šiame skyriuje parengiama asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse empirinio tyrimo metodika, siekiama sužinoti kokios yra vertybių sąsajos šiandieninėse Lietuvos įmonėse. Tyrimu, taip pat, siekiama pristatyti respondentų asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos rezultatus bei jų analizę. Šis tyrimas tai šių dienų Lietuvos įmonių ir jose dirbančių asmenų atspindys, koks yra susidaręs požiūris į asmeninių ir organizacinių vertybių sąsają. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu, parengiamos išvados ir rekomendacijos efektyvesniai įmonių ir jose dirbančių asmenų sėkmingai veiklos plėtrai.

3.1. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimo problema. Mokslinėje literatūroje vertybės yra analizuojamos daugelyje mokslo sričių t.y. sociologijoje, etikoje, psichologijoje, filosofijoje, edukologijoje vadyboje ir pan. Siekiant nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajas, tyrime daugiausia vadovautasi vadybos srities tyrimais. Vertybių reikšmę organizacijoje nagrinėjo daugelis autorių, tačiau kiekvienas iš jų vertybes klasifikavo skirtingai.

Tyrimo objektas. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja.

Tyrimo tikslas. Ištirti asmenines ir organizacines vertybes Lietuvos įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti pagrindines asmenines vertybes Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų.
- Nustatyti dažniausiai akcentuojamas ir puoselėjamas organizacines vertybes Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų.
- Nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja.

Tyrimo hipotezė: asmeninių ir organizacinių vertybių panašumas teikia visokeriopą naudą.

Tyrimo metodų pagrindimas ir taikymas. Siekiant ištirti asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajas ir poveikį Lietuvos įmonėse buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Daugelis mokslininkų pabrėžia šio empirinio metodo tipo teigiamus aspektus, būtent todėl šiame darbe ir buvo pasirinkta anketinė apklausa. Taip pat šis tyrimo metodas yra labai plačiai naudojamas, nes nėra sudėtingas ir gauti rezultatai patikimi. Tyrimas buvo vykdomas dviem būdais: respondentams pateikiant popierines anketas bei pildant elektroninę anketos formą internetiniame tinklapyje www.apklausa.lt

Anketose respondentams buvo pristatytas tyrimo tikslas ir gautų duomenų panaudojimas, garantuojantis anonimiškumą. Anketos pavyzdys pateikiamas 1 priede.

Tyrimo atranka. Tyrime dalyvavo: 93 įvairiose Lietuvos įmonėse dirbantys respondentai.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

- 2015 m. sausio mėn. – 2015 m. vasario mėn. anketos sudarymas.
- 2015 m. vasario mėn. – 2015 m. balandžio mėn. atliekama anketinė apklausa.
- 2015 m. balandžio mėn. – 2015 m. gegužės mėn. gautų duomenų sisteminimas ir analizė.

Tyrimo imties dydis. Tyrime dalyvavo 112 respondentų, tačiau peržiūrėjus gautas anketas 19 iš jų buvo pašalintos, kaip netinkamos, nes jos užpildytos neteisingai t.y. anketoje buvo praleisti ir neatsakyti klausimai. Todėl į statistinę duomenų analizę įtraukti 93 respondentų atsakymai, tai sudarė 83 % respondentų dalyvavusių tyrime.

Tyrimo imties charakteristikų analizė. Kiekybiniame tyrime dalyvavo įvairiose Lietuvos įmonėse dirbantys asmenys.

Tyrimo rezultatų analizė. Tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai buvo analizuojami naudojantis kiekybine turinio analize. Atsakymų rezultatai susisteminti lentelėse bei pateikiami diagramose. Iš rezultatų iškristalizuotos esminės detalės.

3.2. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse tyrimo rezultatai

Norint gauti kuo objektyvesnius tyrimo rezultatus, pirmiausia buvo atlikta 20 skirtingo pobūdžio Lietuvos įmonių, akcentuojamų vertybių analizė. Išskirtos pagrindinės ir dažniausiai minimos vertybės bei aprašytos. Po Lietuvos įmonių vertybių analizės pristatomi gauti anketinės apklausos rezultatai.

3.2.1. Vertybės Lietuvos įmonėse

Vertybės apibrėžiamos kaip pagrindiniai principai, suteikiantys įmonėms valdymo formą, suformuojantys charakterį. Vertybės įmonėje yra esmė, kuri palaiko įmonių vientisumą, naujai kuriamas strategijas ir kitus technologinius proveržius. Vertybės įmonėje nėra nusprendžiamos tik vadovų, jos jau yra pagrindinė įmonių dalis. Dėl šios priežasties, šiandien, dauguma įmonių reprezentuojančios save, pirmajame plane iškelia vertybes, kuriomis vadovaujasi.

Norint atskleisti pagrindines Lietuvos įmonėse akcentuojamas vertybes, atsitiktiniu būdu buvo pasirinkta 20 Lietuvos įmonių ir susistemintos jų pateikiamos vertybės. Taigi, Lietuvos įmonėse dažniausiai akcentuojamos šios vertybės: (žr. 5 lentelė.)

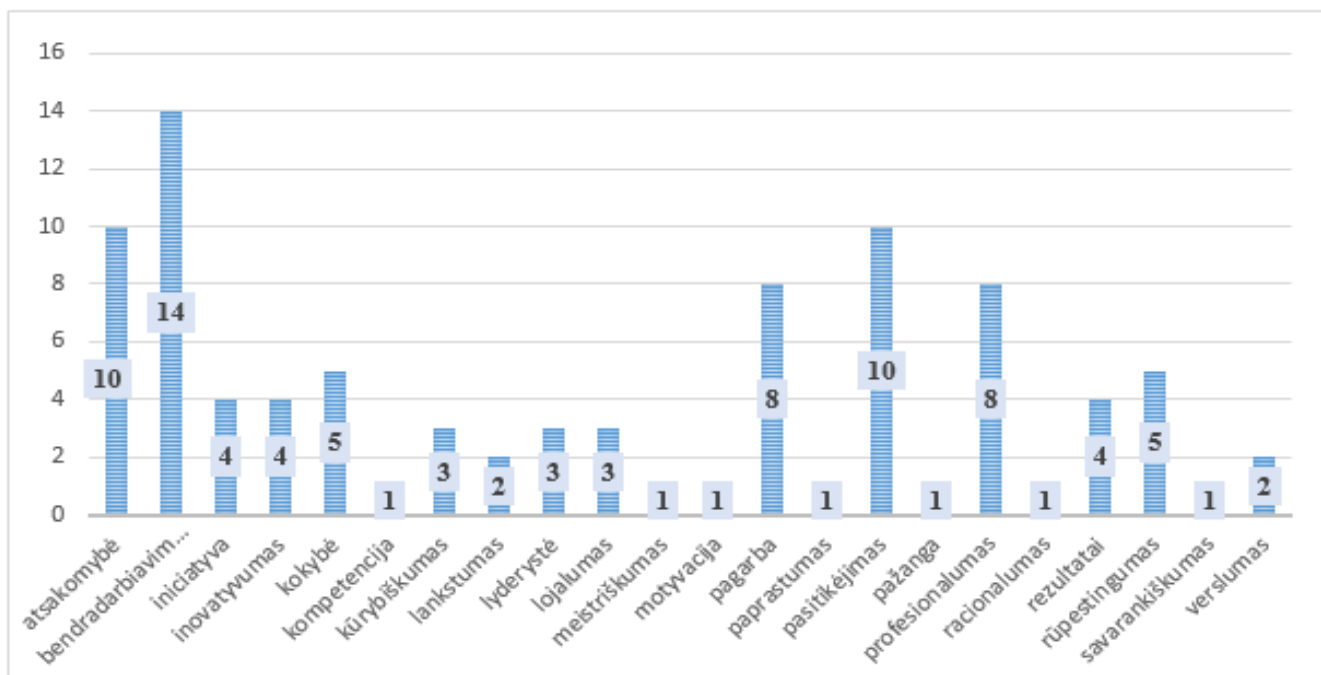
Vertybės Lietuvos įmonėse				
atsakomybė	verslumas	bendradarbiavimas	iniciatyva	inovatyvumas
kokybė	rezultatai	kompetencija	kūrybiškumas	pasitikėjimas
lankstumas	pagarba	profesionalumas	lojalumas	meistriškumas
motyvacija	lyderystė	racionalumas	paprastumas	pažanga
savarankiškumas	rūpestingumas			

5 lentelė. Lietuvos įmonėse akcentuojamos vertybės

Atsakomybė – vertybė, kuri pasireiškia garbingu ir sąžiningu elgesiu su klientais, ši vertybė parodo asmens brandumą; **verslumas** – tai asmens gebėjimas savo idėjas paversti realiais veiksmais, siekiant įmonės veiklos sėkmingo tęstinumo; **bendradarbiavimas** – tai viena iš kertinių vertybių, kurios dėka susiformuoja sėkmingas kolektyvas, siekiantis bendrų tikslų, taip pat puikių santykių palaikymas su visais asmenimis, kurie yra susiję su įmonės veikla (vadovai, partneriai, tiekėjai ir t.t.); **iniciatyva** – tai viena iš pagrindinių darbuotojų vertybių, kurių dėka skatinama įmonių plėtra, pažangumas, vystymasis, dinamiškumas ir pelno siekimas; **inovatyvumas** – vertybė, kuriai būdingas nuolatinis siekis tobulėti, pasikeisti, naujų darbo priemonių ir metodų ieškojimas ir diegimas, supratimas, kad inovatyviosios priemonės lemia konkurencingumo išlaikymą rinkoje; **kokybė** – įmonės gamindamos savo produkciją, teikdamos paslaugas laikosi aukštos kokybės reikalavimų ir standartų, norėdamos patenkinti kiekvieno kliento ir vartotojo lūkesčius. Vartotojai paprastai produkciją, paslaugas vertina ir renkasi pagal kokybę, o įmonės siūlančios kokybiškus gaminius tampa paklausios ir ypač populiarios; **rezultatai** – tik įgyvendinus įmonės planus, galima planuoti tolimesnius darbus ir biudžeto paskirstymą, būtent biudžeto dydis - nulemia kiekvieno darbuotojo gaunamo atlygio dydį, tad įmonės rezultatų siekimas prilygsta visapusiškam naudos siekimui; **kompetencija** – vertybė pasižyminti gebėjimu profesionaliai atlikti konkrečią užduotį, turint tam tikrus gabumus, savybes ir įgytą praktiką; **kūrybiškumas** – sugebėjimas kelti naujas idėjas, jas pritaikyti praktikoje, taip pat savarankiškai, plačiai mąstyti; **pasitikėjimas** – tai pasitikėjimas savo kolektyvu, pačia įmone, jos atliekama veikla ir gaunamais rezultatais; **lankstumas** – gebėjimas prisitaikyti įvairiose situacijose bei nuolat kintančioje aplinkoje; **pagarba** – tai įmonės kultūros, tradicijų ir papročių puoselėjimas, tolerancija, pagarbus bendravimas ir bendradarbiavimas su aplinkiniais; **profesionalumas** – tai turimos žinios, patirtis, nuolatinis mokymasis, savęs tobulinimas profesinėje srityje, atvirumas naujosioms technologijoms, savo žinių perdavimas kolektyvui, klientams; **lojalumas** – tai atsidavimas ir ištikimybė savo įmonei, tai besąlygiškas noras padėti ir veikti, norint gauti puikių veiklos rezultatų; **meistriškumas** – sugebėjimas tinkamai ir rezultatyviai atlikti darbo užduotis; **motyvacija** – vertybė skatinanti veiksmų atlikimą, norint patenkinti poreikius, motyvacija įmonėse skatina judėti į priekį, išsikeliant vis naujus tikslus bei siekiant rezultatų įgyvendinimo; **lyderystė** – tikslus ilgalaikės vizijos ir trumpalaikių tikslų siekimas, tai nuolatinis noras būti geriausiu, prisiimama atsakomybė už drąsius sprendimų priėmimus; **racionalumas** – tai asmens savybė padedanti tikslingai mąstyti, efektyviai panaudoti turimus resursus, įvertinant konkrečią situaciją; **paprastumas** – įmonės savo veikloje ypač vertina paprastumu pagrįstus santykius. Kuo mažiau sudėtingų terminų, veiksmų, tuo priimti sprendimai yra veiksmingesni, taip užtikrinamas produktyvesnis tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas; **pažanga** – kiekvienos įmonės vertybės, kurias įgalinus į savo kasdienę veiklą,

darbas tampa efektyvus bei užtikrinantis kiekvieno, įmonės aplinkoje esančių, asmenų gerovę; **savarankiškumas** – veržlus, energingas kolektyvas veiks sėkmingai tuo atveju, kada kiekvienas įmonėje dirbantis asmuo prie bendrai siekiamų rezultatų prisidės savo savankiškai atliktomis užduotimis; **rūpestingumas** – teikiamas dėmesys visiems su įmonės veikla susijusiems asmenims tiek darbuotojams tiek klientams.

Taigi, suskirsčius ir susumavus įmonėse akcentuojamas vertybes buvo gauti tokie rezultatai (žr. 20 pav.)



20 pav. Vertybės Lietuvos įmonėse

Viena iš dažniausiai įmonėse akcentuojamų vertybių – bendradarbiavimas, ją pabrėžia 14 iš 20 atsitiktinai atrinktų, Lietuvoje veikiančių įmonių. Pusė t.y. 10 atrinktų įmonių svarbia vertybę laiko atsakomybę ir pasitikėjimą. Pasitikėjimas yra svarbus 8 įmonėse. 5 įmonių pasirinkimu, matoma, jog svarbu yra kokybė ir rūpestingumas. Iniciatyvą, inovatyvumą ir rezultatus pabrėžė 4 įmonės. Lyderystė, lojalumas ir kūrybiškumas yra svarbūs 3 įmonėse. Lankstumas ir verslumas minimas 2 įmonėse. Na, o rečiausiai akcentuojamos vertybės tarp 20 Lietuvoje veikiančių įmonių – kompetencija, meistriškumas, motyvacija, paprastumas pažanga, racionalumas, savarankiškumas.

3.2.2. Tyrimo imtis

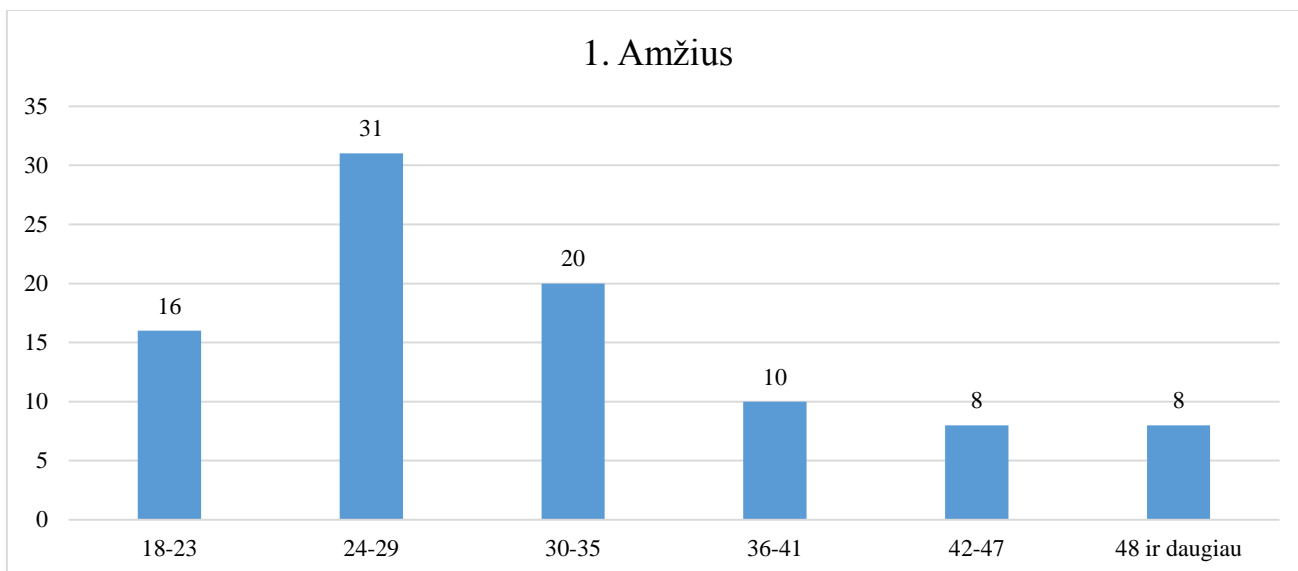
Pirmaisiais klausimyno klausimais buvo siekta išsiaiškinti tiriamųjų pasiskirtymą pagal sociodemografines charakteristikas (amžius, lytis, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, darbo stažas ir užimamos pareigos), jos pateiktos 6 lentelėje.

Charakteristikos		Respondentų skaičius
Amžius	18 – 23	16 (17,20 %)
	24 – 29	31 (33,33 %)
	30 – 35	20 (21,51 %)
	36 – 41	10 (10,75 %)
	42 – 47	8 (8,6 %)
	48 ir daugiau	8 (8,6 %)
Lytis	Moteris	52 (55,91 %)
	Vyras	41 (45,09 %)
Šeimyninė padėtis	Vienišas (- a)	16 (17,20 %)
	Vedęs/ištekėjusi	43 (46,24 %)
	Gyvenu su partneriu(-e) nesusituokusi (- ęs)	24 (25,81 %)
	Išsiskyres (- usi)	5 (5,38 %)
	Našlys (- è)	5 (5,38%)
Išsilavinimas	Vidurinis	31 (33,33 %)
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	30 (32,26 %)
	Aukštasis universitetinis	27 (29,03 %)
	Kita:	5 (5,38 %)
	Nebaigtas vidurinis	1 (1,08 %)
	Studentas	1 (1,08 %)
	Pagrindinis	3 (3,23 %)
Mėnesio pajamos	Iki 290 EUR	6 (6,45 %)
	290 – 580 EUR	28 (30,11 %)
	580 – 870 EUR	31 (33,33 %)
	870 – 1160 EUR	22 (23,66 %)
	1160 EUR ir daugiau	6 (6,45 %)

Darboviečių skaičius	Pirmoji	15 (16,13 %)
	2 – 4	49 (52,69 %)
	5 – 7	21 (22,58 %)
	7 ir daugiau	8 (8,6 %)
Darbo stažas	Iki 1 metų	9 (9,68 %)
	Nuo 1 iki 4 metų	34 (36,56 %)
	Nuo 4 iki 7 metų	22 (23,66 %)
	Nuo 7 iki 10 metų	25 (26,88 %)
	10 metų ir daugiau	3 (3,23 %)
Pareigos	Vadovas	10 (10,75 %)
	Pavaldinys	83 (89,25 %)

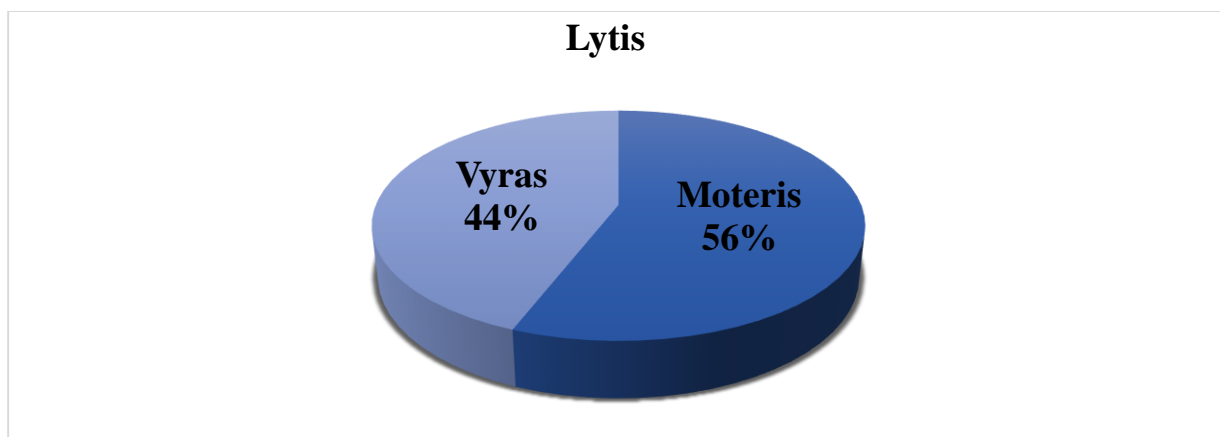
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas

Tyrimo dalyvavo dirbantys asmenys nuo 22 iki 58 metų amžiaus. Respondentų amžius buvo suskirstytas į šešias kategorijas (žr. 21 pav.). Didžioji dalis respondentų (33 %) priklausė 24 – 29 metų amžiaus kategorijai, mažiausioji dalis po 8,6 %, buvo 42 – 47 ir 47 ir daugiau metų amžiaus kategorijoje.



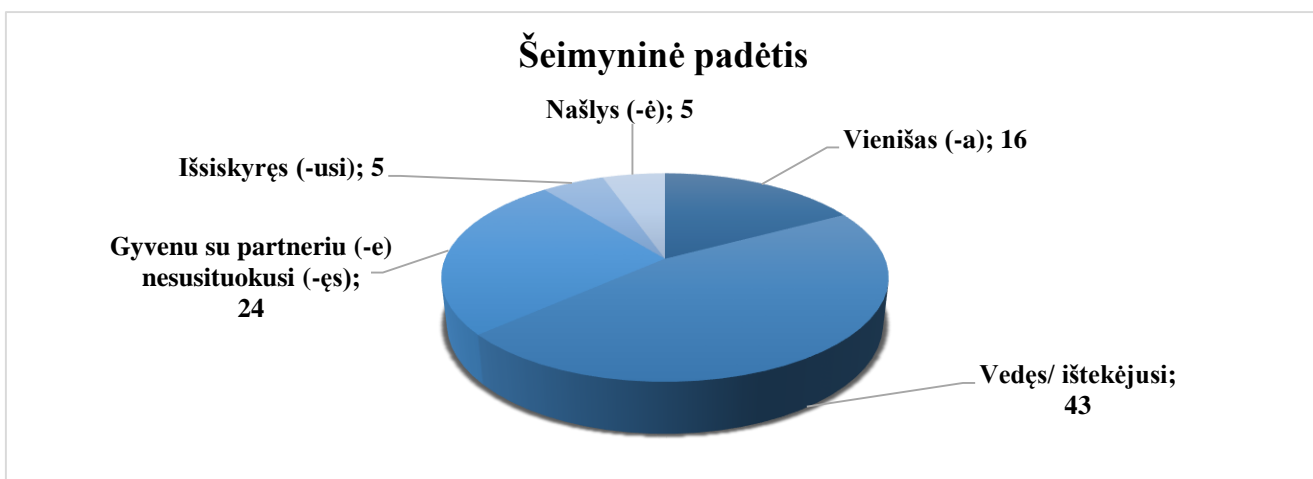
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrimo dalyvavusių respondentų 56 % sudarė dirbančios moterys ir 44 % dirbantys vyrai. (22 pav.)



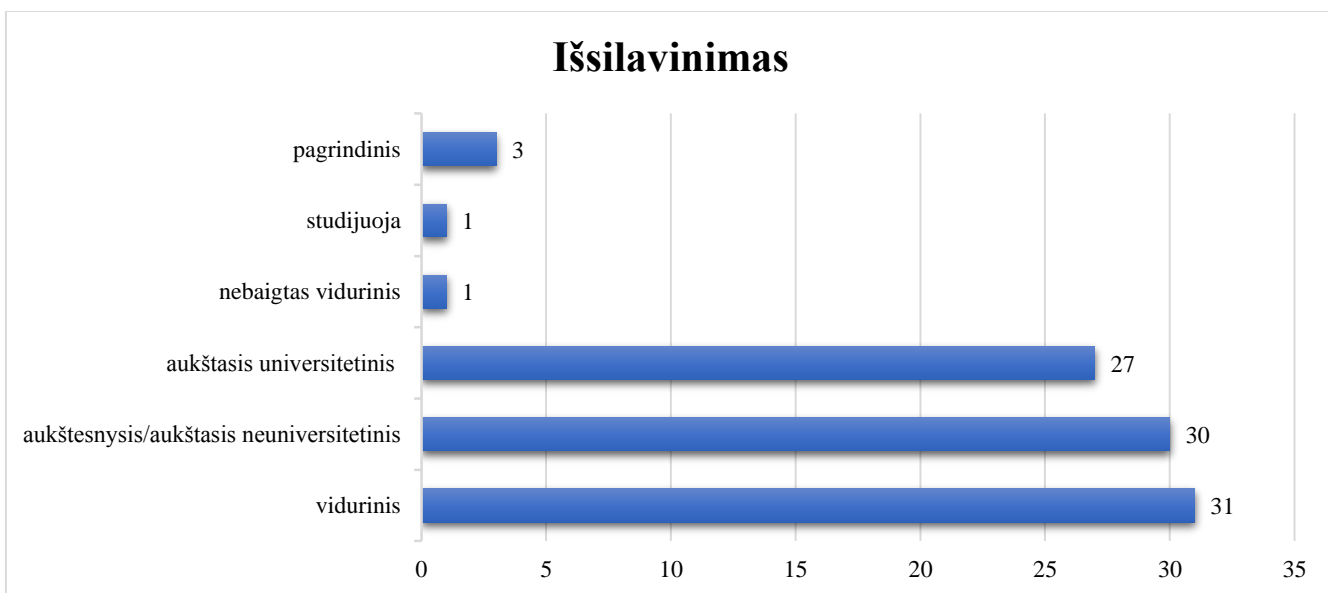
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų 46 % yra vedę/ ištekęšios, mažiausiai po 5 respondentus yra išsiskyre ar praradę savo antrąsias puses. (žr. 23 pav.)



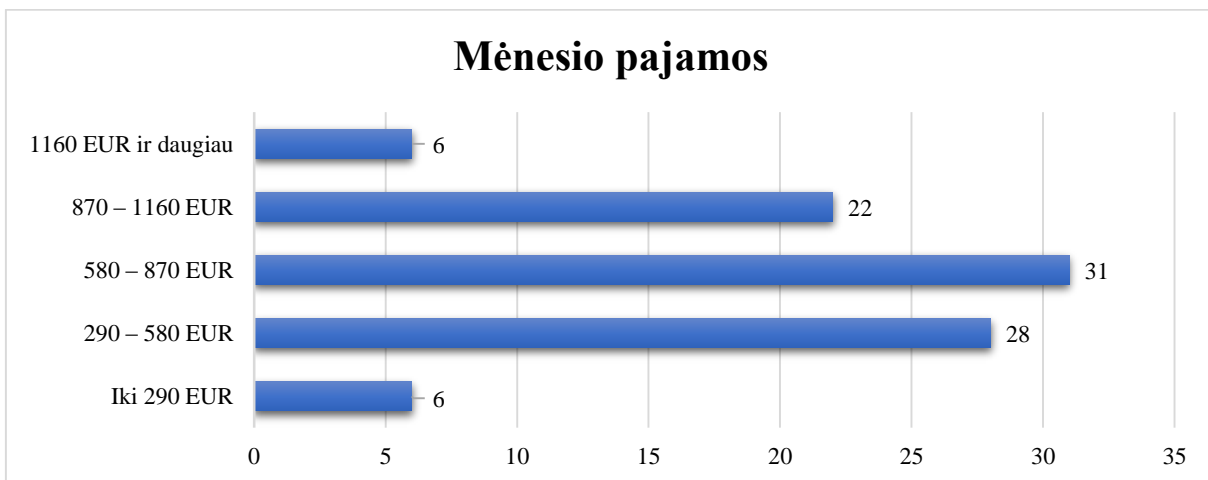
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

Daugiausia tiriamųjų t.y. 33,33 % nurodė, jog yra įgiję vidurinį išsilavinimą. Kiti tiriamieji pagal išsilavinimą pasiskirstė taip: 32,26 % yra įgiję aukštesnyjį ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 29,03 % - aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 3,23 % respondentų turi pagrindinį išsilavinimą, 1,08 % - nebaigę vidurinio išsilavinimo bei 1,08 % - šiuo metu studijuoja. (žr. 24 pav.)



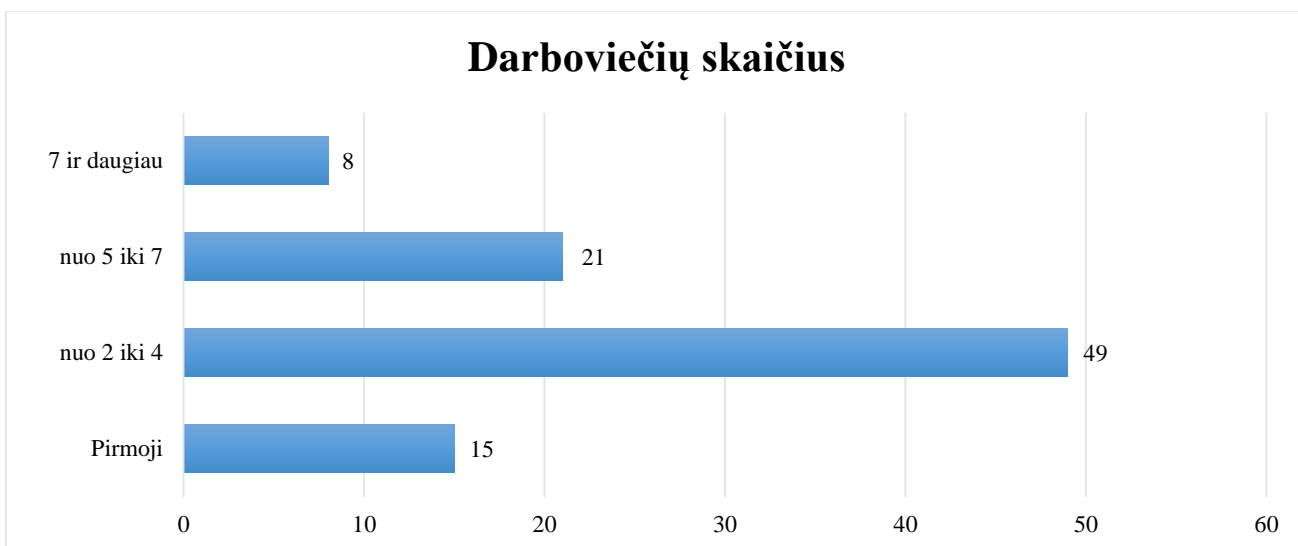
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Didžioji dalis respondentų (33,33 %) per mėnesį gauna pajamas nuo 580 iki 870 EUR. Kiti respondentai pagal gaunamas pajamas pasiskirstė taip: iki 290 EUR gauna 6,45 %, nuo 290 iki 580 EUR per mėnesį gauna 30, 11 %, nuo 870 iki 1160 EUR gauna 23,66 % bei 1160 EUR ir daugiau per mėnesį gauna 6,45 % tyrime dalyvavusių respondentų. (žr. 25 pav.)



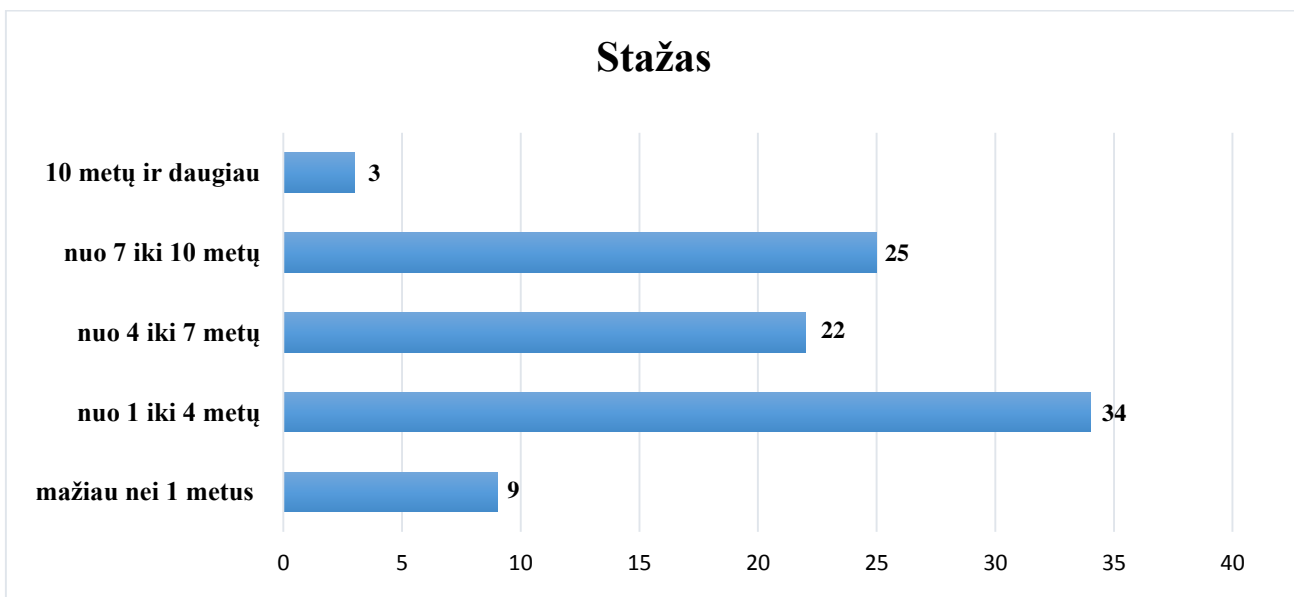
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas mėnesio pajamas

Dauguma tiriamųjų yra dirbę intervale nuo 2 iki 4 darbovietėse (52,69 %), 16,13 % respondentų dabartinė darbovietė yra pirmoji, intervale 5 -7 darbovietėse yra dirbę 22,58 % ir daugiau nei septyniose darbovietėse dirbusių, tyrime dalyvavusių respondentų, sudaro 8,6 %. (žr. 26 pav.)



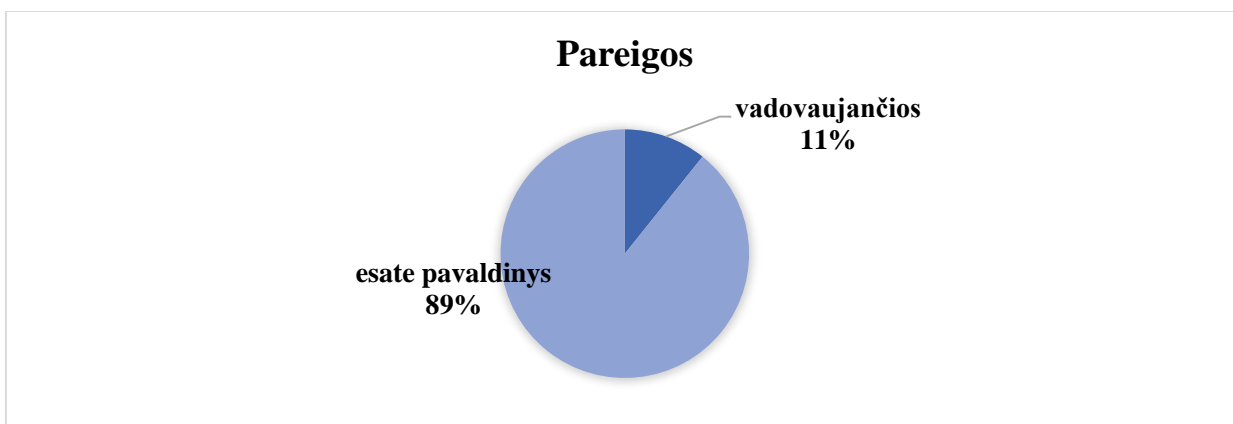
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darboviečių skaičių

Dauguma tiriamųjų (36,56 %) dabartinėje įmonėje dirba nuo 1 iki 4 metų, 9,68 % nurodė, jog dabartinėje įmonėje dirba mažiau nei metus, 23,66 % - dirba nuo 4 iki 7 metų, 26,88% - dirba nuo 7 iki 10 metų bei 3,23 % respondentų nurodė dabartinėje įmonėje dirbantys 10 metų ir daugiau. (žr. 27 pav.)



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje įmonėje

Pagal pareigas įmonėse dauguma respondentų yra pavaldiniai – 89,25 %, tuo tarpu vadovaujančiasias pareigas užima 10,75 % respondentų. (žr. 28 pav.)



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje

3.2.3. Asmeninių vertybių ypatumai

Norint išsiaiškinti, kokios vertybės tiriamajam asmeniui yra svarbiausios, 9 klausimyno klausimu buvo paprašyta išskirti tris svarbiausias vertybes, kuriomis respondentai vadovaujasi, be to, jas surašyti svarbumo tvarka.

Iš viso atsakymuose buvo išskirtos 45 vertybės (žr. 7 lentelė).

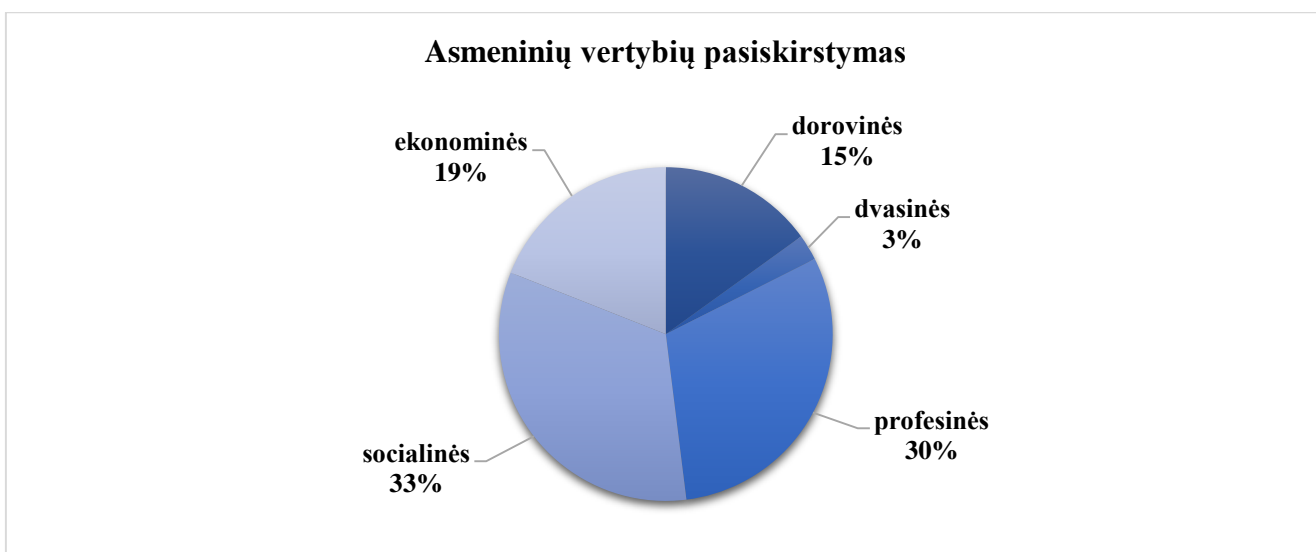
Asmeninė laisvė	Atsakomybė	Atvirumas	Darbas
Darbštumas	Draugai	Draugiškumas	Drąsa
Gerai santykiai su kolegomis	Giminė	Išmintis	Ištikimybė
Įvertinimas	Karjera	Komandiškumas	Kompetencija
Laimė	Lygybė darbe	Mandagumas	Meilė
Nuoširdumas	Pagarba	Pareiga	Pareigingumas
Geros pareigos	Pasitikėjimas	Pinigai	Punktualumas
Saugi aplinka	Savęs tobulinimas	Savirealizacija	Sąžiningumas
Sėkmė	Soc. garantijos	Stropumas	Supratingumas
Sveikata	Šeima	Teisingumas	Tiesa
Tikėjimas	Tikslo siekimas	Tolerancija	Visapusė gerovė
Žmogiškumas			

7 lentelė. 45 asmeninės respondentų vertybės

Daugiausiai kartų paminėtos šios vertybės: šeima (42), pinigai (39), sveikata (30), geri santykiai su kolegomis (13), atsakomybė (12), sąžiningumas (12), savęs tobulinimas (11), tikslo siekimas (10). Iš

atsakymų matyti, jog pačios pagrindinėmis, svarbiausiomis vertybėmis išlieka šeima, pinigai ir sveikata, būtent šios vertybės ir buvo paminėtos 30 ir daugiau kartų. Jog šeima, kaip esminė vertybė bus paminėta daugiausiai kartų, galėjome nuspėti iš respondentų pasiskirstymo pagal šeimyninę padėtį, kadangi, kaip jau buvo minėta, 46 % tyrime dalyvavusių respondentų yra vedę ar susituokusios. Susumavus visas vertybes jos buvo suskirstytos į penkias rūšis: (žr. 29 pav.)

- **Socialinės vertybės.** Joms buvo priskirta 10 vertybių, jos buvo pasirinktos 96 kartus ir tai sudaro 34 % visų paminėtų vertybių.
- **Ekonominės vertybės.** Joms buvo priskirta 4 vertybės, jos buvo pasirinktos 53 kartus ir tai sudaro 19 % visų vertybių.
- **Dorovinės vertybės.** Joms buvo priskirta 11 vertybių, jos buvo pasirinktos 43 kartus ir tai sudaro 15 % visų vertybių.
- **Dvasinės vertybės.** Joms buvo priskirtos 4 vertybės, jos buvo pasirinktos 7 kartus ir tai sudaro 3 % visų vertybių.
- **Profesinės vertybės.** Joms buvo priskirtos 16 vertybių, jos buvo pasirinktos 80 kartų ir tai sudaro 29 % visų vertybių.



29 pav. Respondentų asmeninių vertybių pasiskirstymas pagal vertybių rūšis

Paprašius vertybes pateikti svarbumo tvarka buvo gauti tokie rezultatai:

- I. Pirmąją, kaip svarbiausiąją vertybę respondentai įvardino – šeimą, ją pirmoje vietoje įrašė 36 respondentai ir tai sudaro net 85,7 % , kiek kartų iš viso atsakymuose buvo paminėta šeima. Taip pat pirmoje vietoje dažniausiai paminėtos šios vertybės: pinigai (8), sveikata (6), pasitikėjimas

(5), sąžiningumas (4), pagarba (4), atsakomybė (4) ir kt. Kitaip tariant pirmajame vertybės pasirinkime dominavo socialinės, ekonominės ir profesinės vertybės.

- II. Antrąją pagal svarbą vertybę respondentai dažniausiai nurodė – pinigus (19), ją antroje vietoje įvardino 48,72 % pinigų kaip vertybę įvardinę respondentai. Šioje pozicijoje svarbiomis vertybėmis pabrėžtos: sveikata (10), tikslo siekimas (10), šeima (6), sąžiningumas (4), atsakomybė (4), pagarba (4), darbas (3) ir kt. Vėlgi dominuojančiomis išliko ekonominės, profesinės, socialinės vertybės.
- III. Trečiojoje vietoje pagal svarbą respondentai dažniausiai įvardino – darbą (14), jis trečioje vietoje paminėtas 82,35 % iš visų, taip pat šioje pozicijoje vienodai svarbi vertybė – sveikata (14), ją 3-ioje vietoje nurodė 46,67 % iš visų įvardintų, sveikatos kaip vertybės, kartu. Trečioje vietoje dažnai buvo nurodytos šios vertybės: pinigai (12), geri santykiai su kolegomis (7), pasitikėjimas (5), aukštos pareigos (5) ir kt. Šioje pozicijoje esminėmis tapo ekonominės, profesinės vertybės.

Dešimtuoju klausimu, taip pat, buvo siekiama išsiaiškinti kokios yra pagrindinės ir svarbiausias asmeninės vertybės, respondentų gyvenime. Šiame klausime buvo pateikta 26 teiginiai, respondentai vertinimo skalėje nuo 1 iki 5 (1 – ši vertybė man nėra svarbi, 2 – ši vertybė man yra labiau nesvarbi nei svarbi, 3 – ši vertybė – labiau svarbi nei nesvarbi, 4 – ši vertybė man yra svarbi, 5 – ši vertybė man yra ypač svarbi) turėjo įvertinti kiek pateiktas teiginys jiems yra svarbus ir priimtinas. Visi pateikti teiginiai buvo susiję su profesine sritimi, jais buvo norima sužinoti kokios ir kiek yra svarbios su darbu susijusios vertybės. Vertybių vertinimai pasiskirstė pakankamai tendencingai, pagal gautus rezultatus matyti, jog daugeliui respondentų visos išvardintos vertybės yra labai svarbios. Todėl ir didžiausi respondentų skaičiai pastebimi ypatingai ties 5 bei ties 4 vertinimo skalės balu.

Susumavus šio klausimo visų respondentų atsakymus, galima teigti, jog labai svarbu yra atsakingumas darbe jį svarbiausiu pažymėjo 89,25 % apklausoje dalyvavusių respondentų (83), taip pat viena iš svarbiausių vertybių buvo įvertinta socialinių garantijų suteikimas (82) – sudaro 88,17 % visų respondentų. Taip pat daugelis tiriamųjų labai svarbia vertybe įvertino šias: lygybė darbų pasiskirstyme (78), sąžiningumas darbe (76), palanki, jauki darbo aplinka (69), saugi darbo aplinka (68), galimybė kilti karjeros laiptais (66), pagarbos jausmas (65) ir kiti. (visų pateiktų teiginių įvertinių rezultatai pateikti 3 priede). Svarbiomis, ties ketvirtuoju vertinimo skalės balu pažymėjo šias vertybes: lojalumas įmonei (38), nepriekaištingas pareigų atlikimas (35), tolerancija (31), atlyginimas (30), savęs realizavimas darbe (29), viršvalandžių apmokėjimas (29), pasiūlytų idėjų realizavimas (27), vadovų paskatinimai (27), geri tarpusavio santykiai (26), kolegų ir vadovų pagalba (25) ir kitos. Labiau svarbiomis nei nesvarbiomis buvo įvertintos šios vertybės: piniginės premijos (34), darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą (33),

įmonės augimas (28), įmonės populiarumas (23) bei kitos. Vertybės, kurios yra labiau nesvarbios nei svarbios yra šios: vadovų paskatinimai (17), įgytų žinių pritaikymas (13), bendradarbiavimas (13), nepriekaištingas pareigų atlikimas (11), lojalumas įmonei (11) ir kitos. Na ir nesvarbios vertybės, respondentų vertinimu, yra: pripažinimas už puikiai atliktą darbą (17), organizacijos populiarumas (14), pagarbos jausmas (11) bei kitos.

Norint, išanalizuoti pagrindinių vertybių išsidėstymą ties kiekvienu vertinimo skalės balu, sudaryta apibendrinta 5 svarbiausių vertybių lentelė. (žr. 8 lentelė) Iš lentelės matyti, jog keletas vertybių šioje apibendrintoje lentelėje kartojasi keliose vertinimo skalėse, tai nulėmė išsiskyrusi respondentų nuomonė žemesnėse skalėse, kur respondentų atsakymų nebuvo dauguma, priešingai nei 5 balų vertinimo skalėje.

Skalė Vieta	1 (nesvarbu)	2 (labiau nesvarbu nei svarbu)	3 (labiau svarbu nei nesvarbu)	4 (svarbu)	5 (labai svarbu)
1	Pripažinimas už puikiai atliktą darbą (17)	Vadovų paskatinimai (17)	Piniginės premijos (34)	Lojalumas įmonei (38)	Atsakingumas darbe (83)
2	Įmonės populiarumas (14)	Bendradarbiavimas (13)	Darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą (33)	Nepriekaištingas pareigų atlikimas (35)	Darbe suteikiamos socialinės garantijos (82)
3	Pagarbos jausmas (11)	Įgytų žinių pritaikymas (13)	Įmonės augimas (28)	Tolerancija (31)	Lygybė darbų paskirstyme (78)
4	Nuomonės paisymas (9)	Nepriekaištingas pareigų atlikimas (11)	Įmonės populiarumas (23)	Atlyginimas (30)	Sąžiningumas darbe (76)
5	Įgytų žinių pritaikymas (6)	Įmonės augimas (11)	Nuomonės paisymas (20)	Savęs realizavimas darbe(29)	Palanki, jauki darbo aplinka (69)

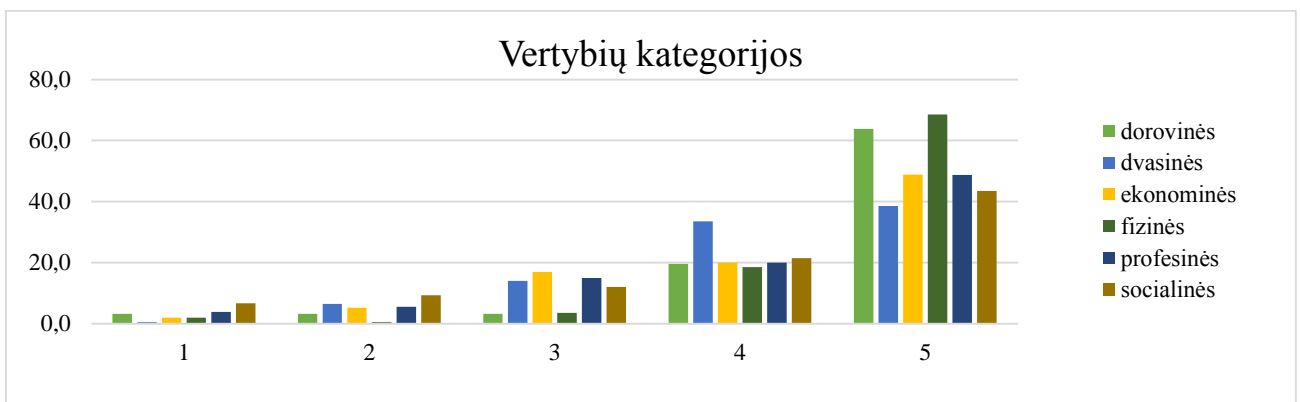
8 lentelė. Svarbiausios asmeninės respondentų vertybės darbe

Visi, šiame klausime pateikti teiginiai buvo suskirstyti į šešias vertybių kategorijas: **dorovinės**, šią kategoriją sudarė 5 teiginiai, **dvasinės** – 2 teiginiai, **ekonominės** – 5 teiginiai, **fizinės** – 2 teiginiai, **profesinės** – 6 teiginiai bei **socialinės** vertybės, kurias sudarė 6 teiginiai. Sudarant šių vertybių pasiskirstymo grafiką (žr. 30 pav.), teisingumo dėlei buvo susumuoti visi respondentų atsakymai ties kiekviena kategorija ir išvestas vidurkis. Sudarytų vertybių kategorijų rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

Skalė Vertybių kategorijos	1	2	3	4	5
dorovinės	3	3	3	20	64
dvasinės	1	7	14	34	39
ekonominės	2	5	17	20	49
fizinės	2	1	4	19	69
profesinės	4	6	15	20	49
socialinės	7	9	12	22	44

9 lentelė. Asmeninių vertybių kategorijų rezultatai

Ties pirmuoju vertinimo skalės balu, pastebimas toks vertybinių kategorijų pasiskirstymas: mažiausiai svarbia kategorija respondentai laiko socialines vertybės, tokį atsakymų variantą pasirinko vidutiniškai 7 respondentai, nesvarbios yra ir profesinės vertybės – vidutiniškai 4 respondentai, dorovinės – vidutiniškai 3 respondentai, ekonominės ir fizinės vertybės – vidutiniškai po 2 respondentus, bei dvasinės – vidutiniškai 1 respondentas. Labiau nesvarbiomis nei svarbiomis vertybių kategorijomis laikomos šios: vėlgi, daugiausiai atsakymų sulaukė socialinių vertybių kategorija – 9 respondentai, dvasinės – 7 respondentai, profesinės – 6 respondentai, ekonominės – 5 respondentai, dorovinės – 3 respondentai ir fizinės 1 respondentas. Labiau svarbios nei nesvarbios vertybių kategorijos yra: ekonominės vertybės – 17 respondentų, profesinės – 15 respondentų, dvasinės – 14 respondentų, socialinė – 12 respondentų, fizinės – 4 respondentai, dorovinės – 3 respondentai. Toliau, svarbiomis vertybių kategorijomis respondentai įvardino šias: dvasinės – 34 respondentai, socialinės – 22 respondentai, ekonominės ir dorovinės – po 20 respondentų, fizinės – 19 respondentų. Galiausiai labai svarbiomis buvo įvertintos šios kategorijos: fizinės – 69, dorovinės – 64, ekonominės ir profesinės – po 49, socialinės – 44, dvasinės – 39 respondentai.



30 pav. Vertybių kategorijų pasiskirstymas pagal svarbą

Taigi, remiantis gautais ir aptartais duomenis, galima teigti, jog tyrime dalyvavusiems respondentams svarbiausios yra fizinės ir dorovinės vertybės, tačiau ir likusios yra pakankamai svarbios, tai įrodo ir atsakymų pasiskirstymas. Mažiausiai svarbia vertybių kategorija – socialinės vertybės, tačiau negalime to kategoriškai teigti, nes tokį atsakymą pažymėjo tik vidutiniškai 7 respondentai ir tai sudaro tik 7,5 % respondentų dalyvavusių tyrime.

3.2.4. Įmonių vertybių ypatumai

Vienuoliktajame klausyminio klausime, pateikta vertybių vertinimo skale buvo siekiama išsiaiškinti kokios yra svarbiausios vertybės, tyrimę dalyvavusių respondentų įmonėse. Kitaip nei dešimtojo klausimo vertybių vertinimo skalėje, šioje nėra pastebimas tendencingas atsakymų pasiskirstymas.

Ties penktosios skalės balu, labai svarbiomis, pažymėtos šios vertybės: įmonė viešai paskelbia ir įvertina savo darbuotojus (45), terminų užduočių atlikimui nustatymas (38), įmonė suteikia socialines garantijas (35), efektyviai planuojamas darbo laikas (34), vadovai noriai bendrauja su darbuotojais (33), darbuotojų apatiškumas (32), įmonė moka premijas už puikius pasiekimus (31), įmonė siekia būti lydere tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje (30), tikslų įgyvendinimui pasitelkiama darbuotojų nuomonė (30) ir kita. Svarbiomis vertybėmis respondentai, įvardino šias, ketvirtu vertinimo skalės balu, vertybes: įmonė suteikia socialines garantijas (26), įmonė siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus (25), įmonė siekia sukurti jaukią darbo aplinką (22), įmonė yra suinteresuota savo darbuotojų tobulėjimu ir užtikrina karjeros kilimą (22), tikslų įgyvendinimui pasitelkiamas tarpusavio bendradarbiavimas (21) bei kita. Labiau svarbiomis nei nesvarbiomis yra įvertinamos šios vertybės: analizuojami ir sprendžiami darbe iškilę konfliktai (36), kolegų tarpusavio bendravimas yra formalus ir dalykinis (33), įmonė prieš priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus (30), įmonė suteikia savo darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį (30), tikslų įgyvendinimui pasitelkiamas tarpusavio bendradarbiavimas (29), vadovai noriai bendrauja su darbuotojais (27), žmonės noriai priima įmonėje diegiamas naujoves (25) ir kita. Labiau nesvarbiomis nei svarbiomis respondentai laiko šias vertybes: įmonė priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus (30), įmonėje vykdoma veikla paremta visomis saugumo taisyklėmis ir darbo saugos įstatymais (26), įmonė siekia palaikyti gerus darbuotojų tarpusavio santykius (23), įmonė yra suinteresuota savo darbuotojų tobulėjimu ir užtikrina karjeros kilimą (22), įmonėje suteikiama galimybė kelti kvalifikacinį laipsnį (22), įmonė siekia būti lydere tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje (20) ir kita. Na ir nesvarbiais teiginiais buvo įvertintos šios vertybės: žmonės noriai priima įmonėje diegiamas naujoves (20), kolegų tarpusavio bendravimas yra

formalus ir dalykinis (19), suteikiama galimybė darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį (18), įmonė siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus (16), įmonė prieš priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus (15) bei kita.

Išanalizavus respondentų atsakymų pasiskirstymą vertinimo skalėje, pateiktoje lentelėje (žr. 10 lentelė.) apibendrinti ir išskirti penki pagrindiniai vertybiniai teiginiai, kurie būdingi tiriamųjų įmonėms.

Skalė Vieta	1 (nesvarbu)	2 (labiau nesvarbu nei svarbu)	3 (labiau svarbu nei nesvarbu)	4 (svarbu)	5 (labai svarbu)
1	Įmonės noriai priima įmonėje diegiamas naujoves (20)	Įmonė priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę (30)	Analizuojami ir sprendžiami darbe iškilę konfliktai (36)	Įmonė suteikia socialines garantijas (26)	Įmonė paskelbia ir įvertina geriausius darbuotojus (45)
2	Kolegų tarpusavio bendravimas yra formalus ir dalykinis (19)	Įmonėje vykdoma veikla paremta darbo sauga (26)	Kolegų tarpusavio bendravimas yra formalus, dalykinis (33)	Įmonė siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus (25)	Nurodomi aiškūs terminai užduočių atlikimui (38)
3	Įmonė suteikia darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį (18)	Įmonė siekia palaikyti gerus darbuotojų santykius (23)	Įmonė priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę (30)	Įmonė yra suinteresuota darbuotoju tobulėjimu (22)	Įmonė suteikia socialines garantijas (35)
4	Įmonė siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus (16)	Įmonė suinteresuota darbuotojų tobulėjimu (22)	Įmonė suteikia galimybę darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį (30)	Įmonė siekia sukurti jaukią darbo aplinką (22)	Efektyviai planuojamas darbo laikas (34)
5	Įmonė priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę (15)	Įmonė suteikia galimybę darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį (22)	Tikslų įgyvendinimui pasitelkiamas tarpusavio bendradarbiavimas (29)	Tikslų įgyvendinimui pasitelkiamas tarpusavio bendradarbiavimas (21)	Vadovai noriai bendrauja su darbuotojais (33)

10 lentelė. Svarbiausios vertybės, kurios yra puoselėjamos įmonėse, kuriose dirba tiriamieji

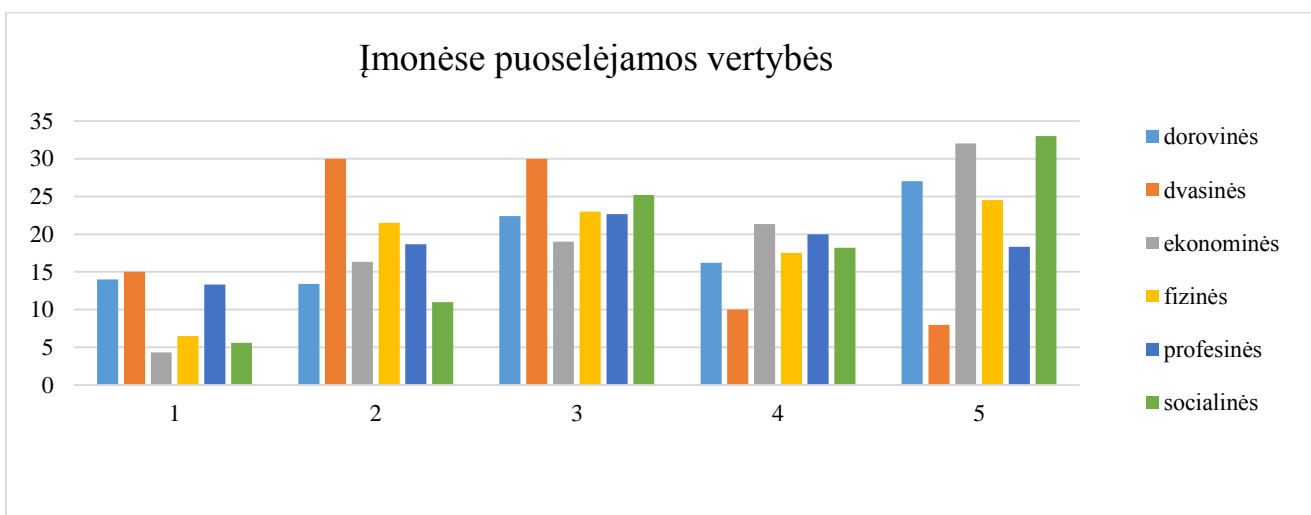
Šiame klausime, kaip ir prieš tai aptartajame, visi vertinimo skalėje pateikti teiginiai, buvo suskirti analogiškai t.y. išskirtos šešios kategorijos: **dorovinės**, šią kategoriją sudarė 5 teiginiai, **dvasinės** – 1 teiginys, **ekonominės** – 3 teiginiai, **fizinės** – 2 teiginiai, **profesinės** – 3 teiginiai bei

socialinės vertybės, kurias sudarė 5 teiginiai. Apskaičiuotas atsakymų rezultatų vidurkis pateiktas 11 lentelėje bei grafiškai pavaizduotas paveiksle. (žr. 31 pav.)

Skalė Vertybių kategorijos	1	2	3	4	5
dorovinės	14	13	22	16	27
dvasinės	15	30	30	10	8
ekonominės	4	16	19	21	32
fizinės	7	22	23	18	25
profesinės	13	19	23	20	18
socialinės	6	11	25	18	33

11 lentelė. Įmonėse puoselėjamų vertybių rezultatai

Vertybių kategorijos, kurios nėra akcentuojamos respondentų įmonėse yra šios: mažiausiai vadovaujamosi dvasinėmis vertybėmis – vidutiniškai 15 respondentų, dorovinės – 14, profesinės – 13, fizinės – 7, socialinės – 6, ekonominės – 4. Labiau nesvarbiomis nei svarbiomis laikomos šios vertybių kategorijos: dvasinės vertybės, jas įvardino vidutiniškai 30 respondentų, fizinės – 22, profesinės – 19, ekonominės – 16, dorovinės – 13, socialinės – 11. Labiau svarbiomis nei nesvarbiomis yra laikomos: dvasinės vertybės – 30 respondentų, socialinės – 25, fizinės ir profesinės – vidutiniškai po 23 respondentus, dorovinės – 22 respondentai. Svarbios yra: ekonominės vertybės – 21 respondentas, profesinės – 20, fizinės ir socialinės – po 18, dorovinės – 16, dvasinės – 10 respondentų. Na, o labai svarbiomis vertybių kategorijomis, įvardinamos: socialinės – 33, ekonominės – 32, dorovinės – 27, fizinės – 25, profesinės – 18 bei dvasinės – 8 respondentai.



31 pav. Respondentų įmonėse puoselėjamos vertybės.

Taigi, apibendrinant šio klausimo rezultatus, galima teigti, jog labiausiai įmonėse puoselėjamos yra socialinės, ekonominės ir dorovinės vertybės. Mažiausiai įmonėse būdingos yra dvasinės bei profesinės vertybės.

3.2.5. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos ypatumai

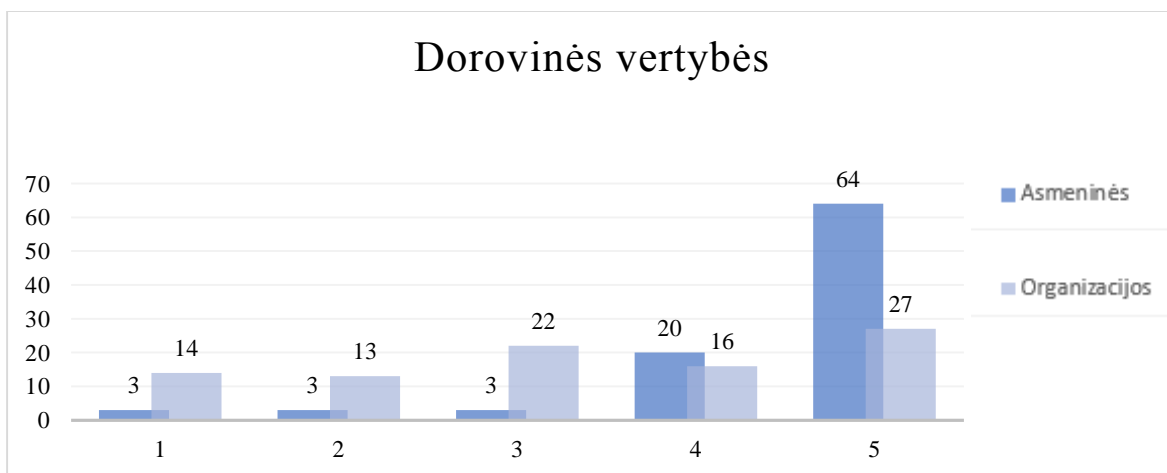
Kaip matyti iš 12 lentelės, bendrieji respondentų įvertinimai yra didesni ties asmeninėmis vertybėmis, o ne ties organizacinėmis, todėl, galima teigti, jog tyrime dalyvavusiems asmenims daugelis vertybių yra svarbesnės asmeniškai nei puoselėjamos įmonėse. Tačiau pastebima, jog skirtumas tarp mažiausios ir didžiausios reikšmės yra didesnis asmeninių vertybių skalėje, o ne organizacinių. Lyginant asmeninių ir organizacinių vertybių pasiskirstymą ties 5 skalės balu, pagal svarbumą, akivaizdu, kad asmens ir įmonių prioritetai vertybėms skiriasi. Asmeniui svarbiausia fizinės vertybės, o įmonės į aukščiausiąją vietą iškelia socialines vertybes. Dvasinės vertybės pagal svarbumą asmeniui ir įmonėms užėmė tą patį svarbumo lygį – jos yra paskutinėje, šeštojoje vietoje. Atrodytų keista, tačiau įmonėje profesinės vertybės pagal svarbą užima priešpaskutinįją (5) vietą, asmeniui ji užima ketvirtąją vietą.

Vertybių kategorijos / Pavadinimas	Asmeninių vertybių rezultatai	Vertybės pagal svarbumą asmeniui	Įmonių vertybių rezultatai	Vertybės pagal svarbumą įmonei
dorovinės	64	2	27	3
dvasinės	39	6	8	6
ekonominės	49	3	32	2
fizinės	69	1	25	4
profesinės	49	4	18	5
socialinės	44	5	33	1

12 lentelė. Asmeninių ir įmonių vertybių kategorijos pagal svarbą

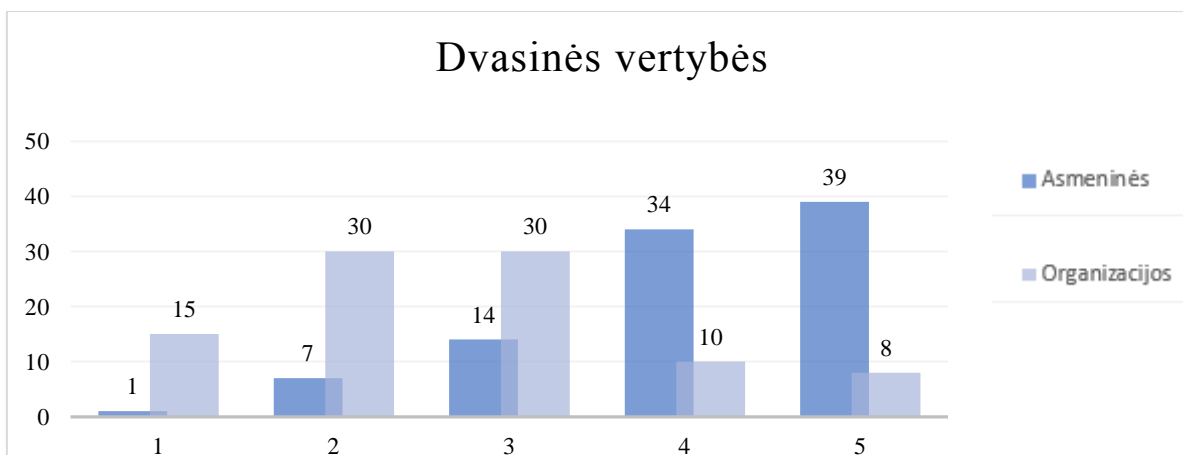
Toliau kiekvienos vertybių kategorijos pasiskirstymas pagal svarbą bus analizuojamas atskirai.

Dorovinės vertybės. Pagal svarbumą asmeniui vertybės užima antrąją vietą, o įmonei trečiąją. Iš paveikslo matyti, jog dorovinės vertybės yra labai svarbios tiek asmeniui tiek įmonei, nes respondantai didžiąją atsakymų dalį skyrė, būtent 5 vertinimo skalės balui. Ties 4 vertinimo skalės balu atsakymai pasiskirstė apylygiai. Na, o ties žemiausiu balu daugiau atsakymų buvo pažymėta organizacijos atžvilgiu, kas reiškia, kad dorovinės vertybės yra nesvarbios. (žr. 32 pav.)



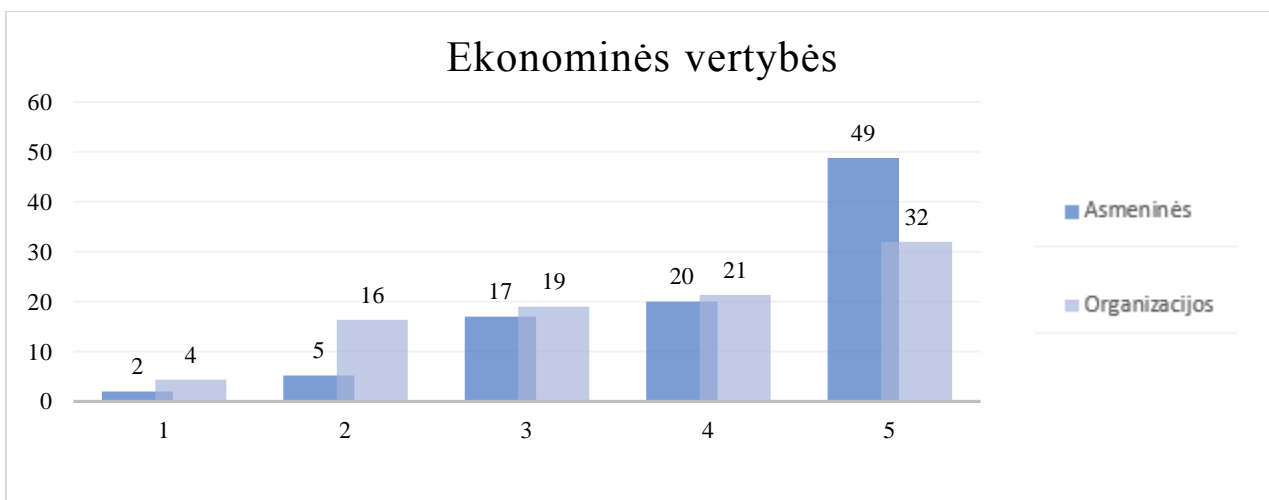
32 pav. Dorovinių vertybių įvertinimas

Dvasinės vertybės. Kaip jau buvo minėta, dorovinės vertybės tiek asmeniui tiek įmonėms yra mažiausiai svarbios ir užima žemiausią hierarchinį lygį pagal svarbą. 33 paveiksle pavaizduotas dvasinių vertybių pasiskirstymas asmeniui ir įmonėms. Dvasinės vertybės yra vertinamos labai skirtingai. Jei respondantai vertindami savo asmenines vertybes daugiausiai balų skyrė 5 ir 4 vertinimo skalės balams, kas reiškia, kad paminėtos vertybės yra „svarbios“ ar „labai svarbios“, tai vertinant įmonės vertybes didžioji dalis atsakymų pasiskirstė ties 3 ir 2 skalės balu, kas reikštų, kad vertybės nėra svarbios. (žr. 33 pav.)



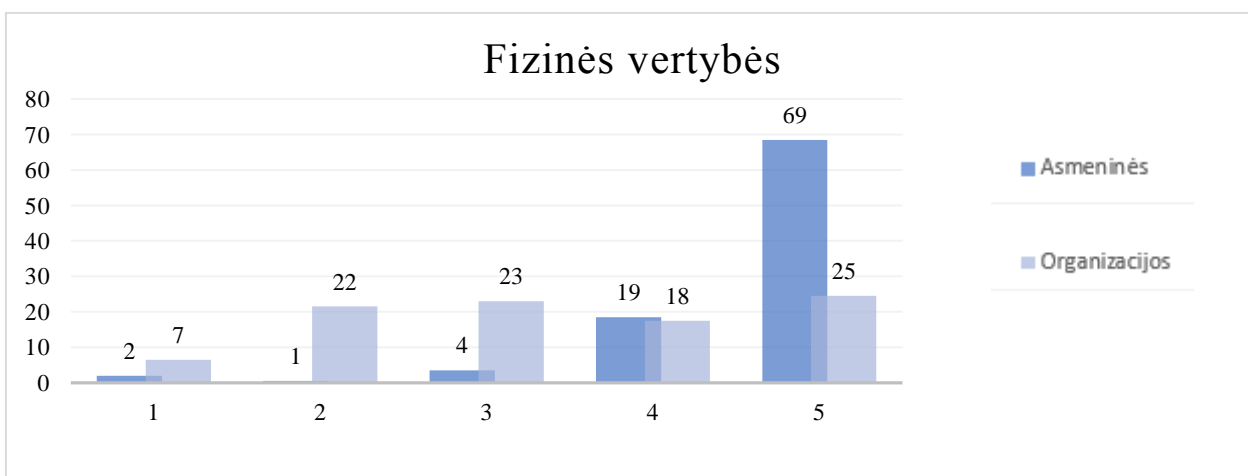
33 pav. Dvasinių vertybių įvertinimas

Ekonominės vertybės. Pagal svarbą asmenims ekonominės vertybės užima trečiąją vietą, o įmonių atžvilgiu antrąją vietą. Iš 34 paveikslo matyti, jog vertinant vertybes tiek asmens tiek įmonės atžvilgiu atsakymai pasiskirstė tendencingai. Tiek asmeniui tiek įmonei ekonominės vertybės yra svarbios ir daugiausia atsakymų gauta ties aukščiausiais vertinimo skalės balais. (žr. 34 pav.)



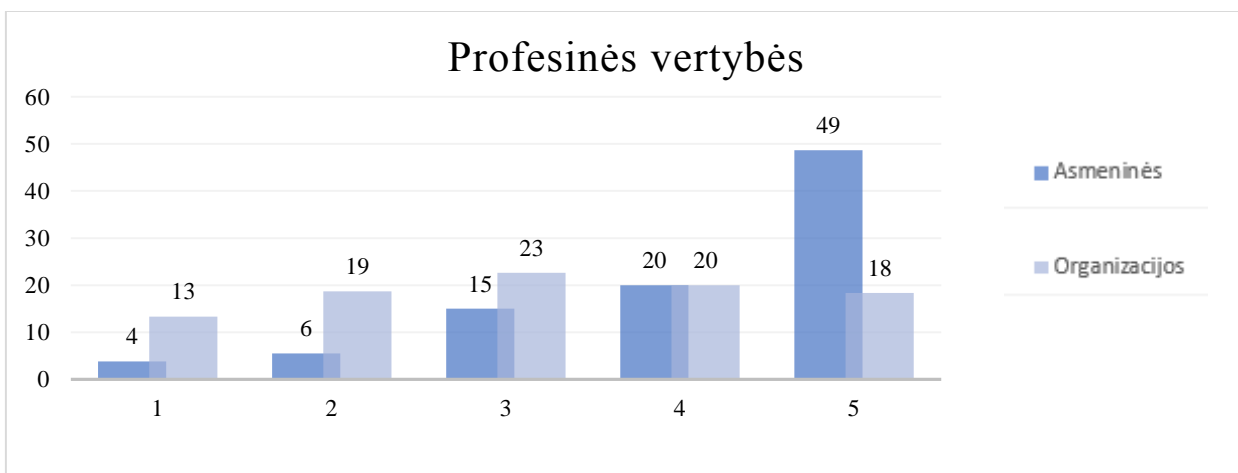
34 pav. Ekonominių vertybių įvertinimas

Fizinės vertybės. Pagal svarbumą asmeniui fizinės vertybės užima aukščiausiąją vietą, o įmonei – ketvirtąją. Pagal atsakymų skaičių akivaizdu, kad fizinės vertybės labiau svarbios yra asmeniui, kur net 74 % apklausoje dalyvavusių respondentų šias vertybes įvertino 5 balais. Na, o įmonėms tokio akivaizdaus svarbumo fizinėms vertybėms nepastebima, atsakymai pasiskirstė apylygiai ties kiekvienu vertinimo skalės balu. (žr. 35 pav.)



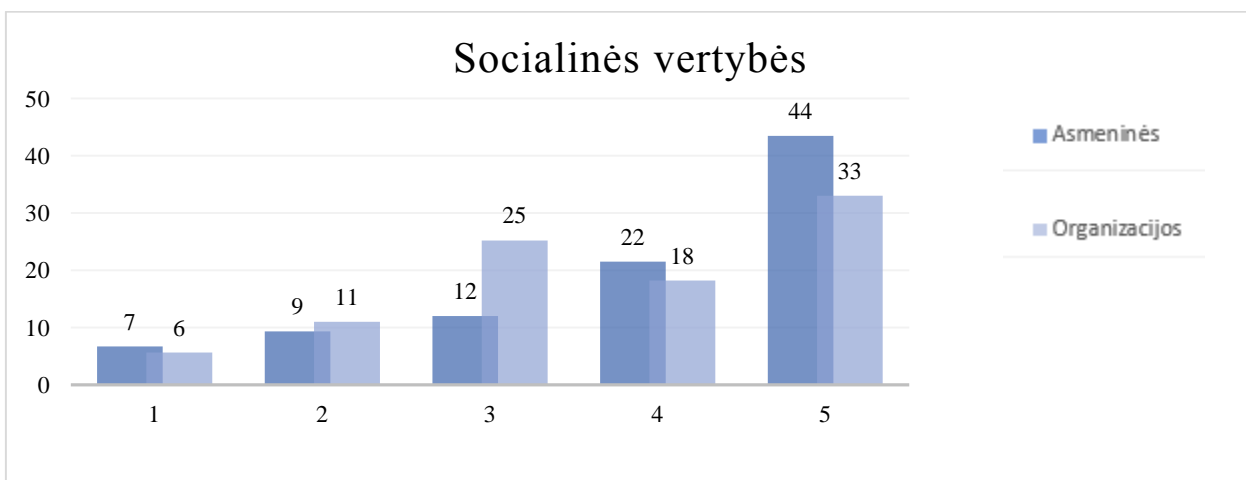
35 pav. Fizininių vertybių įvertinimas

Profesinės vertybės. Pagal svarbą asmeniui profesinės vertybės užima 4 vietą, o įmonei - 5 vietą. Ties 5 skalės balu profesinėms vertybėms, respondentai vertindami asmenines vertybes skyrė didžiąją dalį atsakymų (49), ties 4 balu atsakymų skaičiai sutapo (po 20), mažiausiai atsakymų vertinant asmenines vertybes buvo gauta ties 1 skalės balu. Vertinant įmonės vertybes atsakymai, vėlgi pasiskirstė tolygiai, nebuvo akivaizdaus dominavimo vienoje kažkurioje skalėje. (žr. 36 pav.)



36 pav. Profesinių vertybių įvertinimas

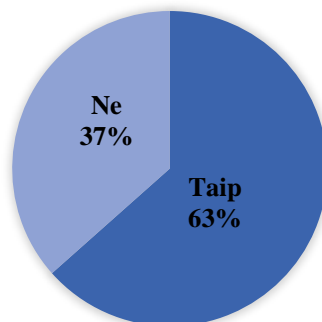
Socialinės vertybės. Pagal svarbą asmeniui socialinės vertybės užima 5 vietą, įmonei – 1 vietą. Asmenims socialinės vertybės, vėlgi, išlaikė tendencingą atsakymų skaičiaus mažėjimą. Įmonėms socialinės vertybės, taip pat yra labai svarbios, ties 5 vertinimo skalės balu, buvo gauti 33 atsakymai ir tik 6 respondentai, akcentavo, kad jų įmonėse socialinės vertybės yra nesvarbios. (žr. 37 pav.)



37 pav. Socialinių vertybių įvertinimas

Paskutiniaisiais klausimais buvo norima pažvelgti į respondentų situaciją dabartinėse darbovietėse, ar jie yra patenkinti įmone, kurioje dirba. Todėl pirmiausia buvo paprašyta atsakyti į klausimą ar per praėjusį pusmetį buvo galvojama apie darbovietės pakeitimą, na ir 59 respondentai į šį klausimą atsakė teigiamai, kas sudaro 63,44 % visų apklausoje dalyvavusių respondentų. (žr. 38 pav.)

Ar per praėjusį pusmetį galvojote apie darbovietės pakeitimą?



38 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: “Ar per praėjusį pusmetį galvojote apie darbovietės pakeitimą?”

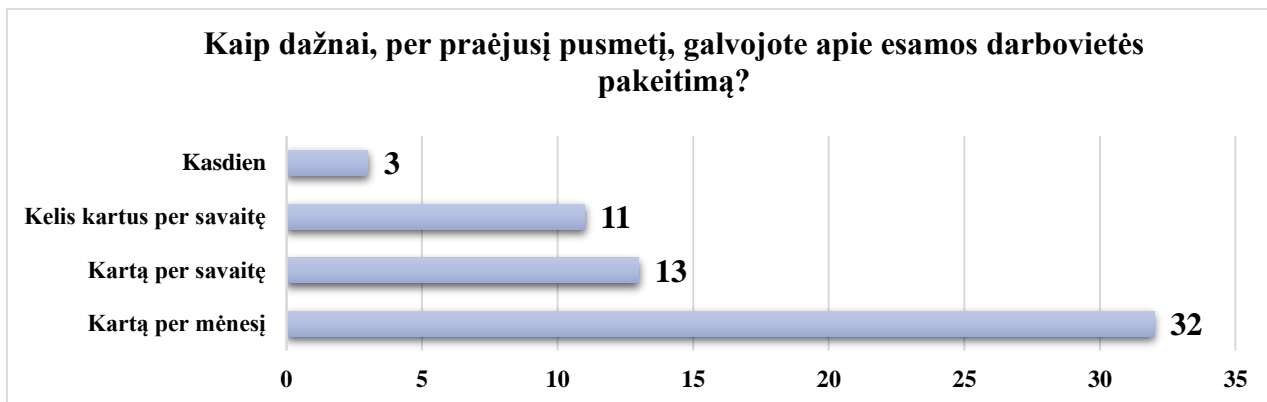
Šio klausimo neigiami atsakymai buvo išnagrinėti plačiau. Pirmiausiai neigiamo atsakymo respondentų klausimynai buvo išskirti pagal lytį. Šį atsakymų variantą pasirinko 21 moteris, tai sudaro 40,38 % visų tyrime dalyvavusių moterų ir 11 vyrų, tai - 26,83 % visų tyrime dalyvavusių vyrų. Dėl šios priežasties galime daryti prielaidą, jog moterys yra dažniau linkusios keisti ar bent jau galvoti apie esamos darbovietės pakeitimą.

Vertinant pagal amžių, apie darbovietės pakeitimą dažniausiai negalvoja: 42 – 47 (8) bei 48 (8) ir daugiau metų amžiaus kategorijos respondentai. Beje į šį klausimą neigiamai atsakė visi (100 %) minėtųjų amžiaus kategorijų respondentai. Todėl, galime teigti, jog vyresniojo amžiaus tyrime dalyvavę respondentai negalvoja apie darbovietės pakeitimą dėl tokių galimų priežasčių: darbe suteikiamos socialinės garantijos, baimė nesusirasti kito darbo ir kt.

Analizuojant neigiamų atsakymų rezultatus pagal stažą didžioji dalis šį atsakymo variantą pasirinko respondentai įmonėse dirbantys nuo 7 – 10 metų (15), tai sudarė 60 % tokį darbo stažą turinčių respondentų. Taip pat apie darbo pakeitimą negalvoja ir visi (3) respondentai įmonėse dirbantys 10 ir daugiau metų. Galima daryti prielaidą, jog tokį atsakymų pasiskirstymą gali nulemti respondentų asmeninių ir įmonėse puoselėjamų vertybių sutapimas, kas teikia kiekvienai pusei pasitenkinimą ir abipusę naudą.

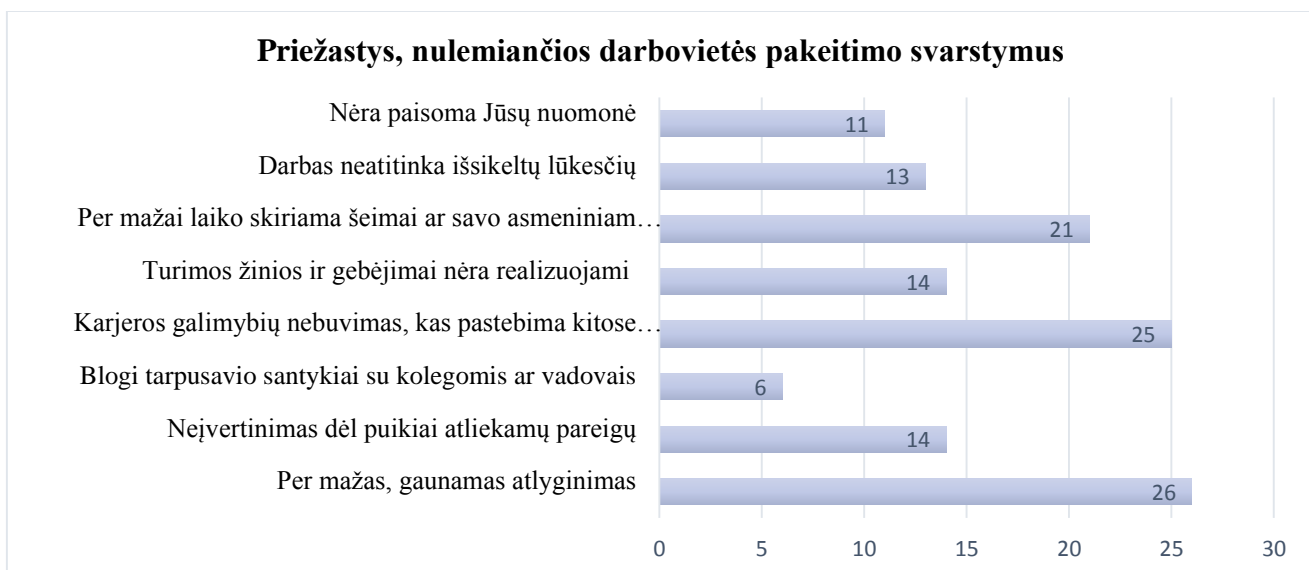
Grįžtant prie respondentų, kurie galvoja apie esamos darbovietės pakeitimą, tryliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai apie tai yra svarstoma. Taigi, daugiausia respondentų (32), 54,24 % apie darbo pakeitimą galvoja kartą per mėnesį. 13 respondentų, kurie sudaro 22,03 %, apie darbovietės pakeitimą svarsto kartą per savaitę. Apie darbovietės pakeitimą kelis kartus per savaitę

galvoja 18,64 % respondentų (11). Kasdien galvojantys apie esamos darbinės situacijos pakeitimą yra 3 respondentai (5,08 %). (žr. 39 pav.)



39 pav. Respondentų svarstymų apie darbovietės pakeitimą dažnis

Paskutiniu ju klausimyno klausimu buvo prašoma nurodyti pagrindines priežastis, lemiančias svarstyti apie darbovietės pakeitimą. 26 respondentai apie darbovietės pakeitimą svarsto dėl per mažo atlyginimo, 25 - nepatenkinti dėl to, jog nėra galimybės siekti karjeros aukštumų, kas pastebima kitose darbovietėse, 21 – pastebi, jog dirbdamas darbartinėje įmonėje per mažai laiko skiria šeimai ir savo laisvalaikiui, po 14 respondentų teigia, jog turimos žinios ir gebėjimai nėra realizuojami esamoje darbovietėje, o taip pat, jaučiasi neįvertinti dėl puikiai atliekamų pareigų. 13 respondentų darbas nepateisina išsikeltus tikslus ir lūkesčius. 11 respondentų yra nepatenkinti, dėl jų nuomonės paisymo. 6 respondentų svarstymus apie darbovietės pakeitimą nulemia blogi santykiai su kolegomis ar vadovais. Beje, vienas respondentas paminėjo dar vieną priežastį, dėl ko svarsto keisti darbą „*Viršvalandinis ir savaitgalinis darbas sudaro didžiąją dalį atlyginimo, kas įtakoja daugiau laiko praleisti darbe.*“ (žr. 40 pav.) Šios visos priežastys parodo, akivaizdų dalies darbuotojų ir įmonių vertybinės sistemos sąsajos nebuvimą.



40 pav. Priežastys nulemiančios darbovietės pakeitimo svarstymus

Apibendrinant, galima teigti, jog išanalizavus asmeninių ir organizacinių vertybių pasiskirstymą pagal svarbumą paaiškėjo, kad asmens ir įmonių vertybiniai prioritetai skiriasi. Tiek įmonėms tiek asmeniui profesinės vertybės nėra labai aktualios, nes asmenis pagal svarbą įvardino tik 4 vietoje, o įmonių atžvilgiu profesinės vertybės užima priešpaskutiniąją vietą. Tai leidžia manyti, jog respondentai visiškai nesistengia savo darbovietės labui ir nerodo noro įsitraukti į įmonėje vykdomą veiklą, o ir pačios įmonės nėra suinteresuotos turėti lojalius darbuotojus. Abiejų pusių nuomonės sutapo įvertinant dvasines vertybės, jos užima paskutiniąją vietą.

Išvados ir rekomendacijos

- Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog asmeninės vertybės žmogui yra labai svarbios ir turi didelę reikšmę, vertinant įvairiausiai požiūriais tiek dvasiniu, tiek socialiniu, tiek psichologiniu, tiek visais kitais, kurie nulemia žmogaus gyvenimo kokybę ir gerbuvį. Organizacinės vertybės, galima būtų, apibrėžti, jog tai yra įmonės kultūroje egzistuojantys ir puoselėjami įvairūs papročiai, tradicijos, moralės principai, įsitikinimai, kas ir nulemia įmonių kultūros elgesio normas ir standartus. Asmeninių ir organizacinių vertybių sąsaja, yra nepaprastai aktualus klausimas kiekvienai tikslo siekiančiai įmonei. Jei įmonė patenkins savo darbuotojų lūkesčius, sudarys palankią darbo aplinką, puoselės draugiškus tarpusavio santykius, tuomet įmonės užsibrėžti tikslai, įmonėje dirbančių patenkintų žmonių pagalba, bus įgyvendinami greičiau ir kokybiškiau.
- Organizacijos kultūra yra sukuriama tikslingai, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus. Organizacijos kultūrą yra labai sunku suvokti ir įvertinti. Ji susideda iš daugybės elementų ir nuolat kinta. Pagrindinė organizacinės kultūros sudedamoji dalis yra vertybės. Norint naujai sukurti ar tik pakeisti organizacijos kultūrą, reikalingos didelės pastangos ir laikas, nes tai sudėtingas ir ilgą laiką besitęsiantis procesas. Didžiausias šio proceso uždavinys – įmonių vadovai turi analizuoti ir perprasti savo darbuotojus, išsiaiškinti jų poreikius, vertybines orientacijas, tikslus, lūkesčius. Yra svarbu, kad darbuotojų poreikiai, vertybių sistema susitapatintu ar susisietu su organizacijoje akcentuojama vertybių sistema. Esant sąsajai tarp darbuotojų ir įmonės vertybių bus savaimė gaunami abipusiai rezultatyvūs pasiekimai.
- Analitinėje darbo dalyje išanalizavus visus tiriamųjų atsakymus paaiškėjo, kad respondentams visos išvardintos vertybių kategorijos yra labai svarbios. Daugelis respondentų aukščiausiai įvertino fizinės, dorovinės vertybes, kiek mažiau svarbiomis įvardino ekonomines, profesines ir socialines vertybes mažiausiai svarbios – dvasinės vertybės. Taigi respondentams pamatinės yra šios humanistinės vertybės: socialinės garantijos, sąžiningumas, atsakingumas, lygybė ir kt. Respondentai subjektyviai vertindami vertybių svarbą įmonėse, kuriose dirba, įvertino visas pateiktas kategorijas, kaip daugiau ar mažiau svarbiomis. Respondentų nuomone, svarbiausios vertybės įmonėms yra: socialinės, ekonominės, mažiau svarbiomis laiko dorovinės ir fizinės vertybes ir mažiausiai svarbiomis įvardino profesines ir dvasines vertybes. Išsiaiškinta, kad įmonės ir jų veikla yra neatsiejama nuo jai pagrindinių – socialinių ir ekonominių vertybių, šios vertybės labiausiai funkcionuoja realybėje, jas įmonės pripažįsta, diegia ir puoselėja, imdamiesi konkrečių

veiksmų. Palyginus asmeninių ir organizacinių vertybių pasiskirstymą pagal svarbumą paaiškėjo, kad asmens ir įmonių vertybiniai prioritetai skiriasi. Tiek įmonėms tiek asmeniui profesinės vertybės nėra labai aktualios, nes respondentai pagal svarbą įvardino tik 4 vietoje, o įmonių atžvilgiu profesinės vertybės užima priešpaskutiniąją vietą. Tai leidžia manyti, jog respondentai visiškai nesistengia savo darbovietės labui ir nerodo noro įsitraukti į įmonėje vykdomą veiklą, o ir pačios įmonės nėra suinteresuotos turėti lojalius darbuotojus. Abiejų pusių nuomonės sutapo įvertinant dvasines vertybės, jos užima paskutiniąją vietą.

- Atsižvelgiant į empiriniame tyrime nustatytas pagrindines problemas, parengtos rekomendacinės gairės dėl asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos Lietuvos įmonėse. Rekomendacijos skirtos:

Įmonių vadovams.

- Vadovai vykdydami naujų darbuotojų atrankas turėtų didesnę dėmesį skirti, pretendentų puoselėjamosioms vertybėms, palyginti jas su organizacijoje diegiamomis vertybėmis ir priimti tuos asmenis į siūlomą darbą, kurių vertybės labiausiai siejasi su organizacijos vertybėmis.
- Vadovai, nustatę darbuotojų puoselėjamas vertybes, gali diegti tas vertybes, kurios atitinka ar bent sutampa su organizacinėmis įmonių vertybėmis ir stengtis ugdyti tas vertybes, kurios jiems nėra svarbios, bet kurias puoselėja įmonė.
- Vadovai išanalizavę ir nustatę skirtumus tarp įmonių ir darbuotojų vertybių, gali rengti seminarus, mokymus, kurių metu bus pristatomos įmonės vertybės, kurios turi būti priimtinos ir darbuotojams.

Būsimiems tyrimams, dėl asmeninių ir organizacinių vertybių sąsajos.

- Ištirti darbuotojų ir įmonėse diegiamų vertybių santykį kintant laikui.
- Ištirti skirtumus tarp naujų ir senų darbuotojų vertybių sąsajos įmonėse.
- Į tyrimą įtraukti ir užsienio šalyse dirbančius asmenis. Atlikus tyrimą palyginti darbuotojų asmeninių ir įmonėse puoselėjamų vertybių sistemos sąsaja tarp Lietuvos ir pasirinktų užsienio šalių įmonių ir jų darbuotojų.

Literatūros sąrašas

1. Allan, M. W. (2001). A practical method for uncovering the direct and indirect relationships between human values and consumer purchase. *Journal of consumer marketing*. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com>. Peržiūrėta 2015.03.26
2. Aramavičiūtė, V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. *Acta paedagogica*
3. Bitinas, B. (1995). Auklėjimo procesas. Šiauliai.
4. Bitinas, B. (2004). Hodegetika. Vilnius.
5. Bo Edvardsson and Bo Enquist and Michael Hay . (2006). Values-based service brands: narratives from IKEA. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/v/Downloads/0c9605200013228640000000.pdf>. Peržiūrėta 2015.03.26
6. Cornwall, J., Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Homewood: Irvin.
7. Dromantienė, L. (2004). Europos socialinio modelio problema integracijos procese. Prieiga per internetą:
8. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Prieiga per internetą: http://naujas.lka.lt/download/2631/dubausko_organizacijos_elgsena_1.pdf. Peržiūrėta 2015.03.26
9. Etikos etiudai: dorovinės vertybės. (1982). Vilnius. file:///C:/Users/v/Downloads/2_dromantiene.pdf. Peržiūrėta 2015.04.13
10. Frankl, V. E. (2000). *Nesąmoningas Dievas: psichoterapija ir religija*. Vilnius.
11. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. Klaipėdos universitetas. Klaipėda. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/26/69.pdf> . Peržiūrėta 2015.04.10
12. Ginevičius, R., Sūdžius, R. (2007). *Organizacijų teorija*. Technika. Vilnius.
13. Halder, A. (2002) *Filosofijos žodynas*. Alma littera, Vilnius.
14. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. Tvermė. Kaunas.
15. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. Tvermė. Kaunas.
16. Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival: software of the mind*. London.

17. Ivanauskienė, V., Varžinskienė, L. (2007). Socialinių darbuotojų profesinių vertybių raiška praktinėje veikloje. Prieiga per internetą:
file:///C:/Users/v/Downloads/9_ivanauskiene_varzinskiene.pdf. Peržiūrėta 2015.03.26
18. Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius.
19. Jovaiša, L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas
20. Jovaiša, L. (2002). Edukologijos įvadas. Technologija. Kaunas.
21. Jovaiša, L. (2003). Hodegetika. Vilnius.
22. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Technologija. Kaunas.
23. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Technologija. Kaunas.
24. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L. ir kt. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Technologija. Kaunas.
25. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. Kaunas.
26. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Technologija. Kaunas.
27. Katcher, B. L. (2006). „Does Your Organization Live Up To Its Values?“, American Management Association. Prieiga per internetą: www.amanet.org
28. Kavaliauskienė, V. (2005). Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda
29. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras. Vilnius. Prieiga per internetą:
http://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/dl_n.php?sfile=91092&id=24907. Peržiūrėta 2015.03.26
30. Kolektyvinė monografija. (2014). Darnus vystymasis: teorija ir praktika. Vilniaus universitetas. Vilnius. Peržiūrėta per internetą:
http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/soctyri/Darnus_Lietuvos_vystymasis_2014.pdf.
Peržiūrėta 2015.03.19
31. Maceina, A. (1990). Pedagoginiai raštai. Kaunas
32. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. Prieiga per internetą:
<http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9321/4713>. Peržiūrėta 2015.03.19
33. Nietzsche, F. (1996). Apie moralės genealogiją. Vilnius.

34. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*. Prieiga per internetą:
http://www.jstor.org/stable/256404?seq=2#page_scan_tab_contents. Peržiūrėta 2015.04.03
35. Paužuolienė, J., Trakšelys, K. (2009). *Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje*. Vadyba. Klaipėda.
36. Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*
37. Pruskus, V. (2005). *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius.
38. Pūras, D. (2009). Apie mūsų ir Europos vertybes. Prieiga per internetą:
<http://www.dainiuspuras.lt/naujienos/publikacijos/2009/06/d-puras-apie-musu-ir-europos-vertybes>. Peržiūrėta 2015.03.25
39. Ralys, K. (2009) Ar vertybės turi pramę mūsų gyvenime? Prieiga per internetą:
<http://balsas.tv3.lt/naujiena/325766/ar-vertybes-turi-prasme-musu-gyvenime>. Peržiūrėta 2015.03.10
40. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafika ir informatika. Prieiga per internetą:
<http://84.240.30.143/knygos/Vadyba/Organizacines%20Elgsenos%20Pagrindai%20%28P.%20Robbins%29.pdf>. Peržiūrėta 2015.04.10
41. Rokeach, M., Regan, J. F. (1980) The role of values in the counseling situation. *The personnel and guidance journal*.
42. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba. Margi raštai*. Vilnius.
43. Šalkauskis, S. (1991). *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
44. Schein, E. H. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco. Prieiga per internetą:
[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=kZH6AwTwZV8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=+Schein,+E.+H.+\(1992\).+Organisational+Culture+and+Leadership.+San+Francisco.&ots=9nd-pHwyPg&sig=EWS2YQIW2bEMkxQ7Eruc4BHheL0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=kZH6AwTwZV8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=+Schein,+E.+H.+(1992).+Organisational+Culture+and+Leadership.+San+Francisco.&ots=9nd-pHwyPg&sig=EWS2YQIW2bEMkxQ7Eruc4BHheL0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true). Peržiūrėta 2015.04.20
45. Schwartz, S. H. (2006). Basic Human values: an overview. *Basic human values: theory, methods, and applications introduction to the values theory*. The Hebrew university of

- Jerusalem. Prieiga per internetą: <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>. Peržiūrėta 2015.03.26
46. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universitetas. Klaipėda.
 47. Seilius, A. (2004). Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda.
 48. Šėleris, M. (1989). Ordo amoris forma. Gėrio kontūrai. Vilnius.
 49. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda
 50. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Monografija. KU leidykla. Klaipėda.
 51. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda.
 52. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda.
 53. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/146.pdf>. Peržiūrėta 2015.04.10
 54. Spranger, E. (1928). Types of men: The psychology and ethics of personality. New York.
 55. Suslavičius, A., Valickas, A. (1999). Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams. Vilnius
 56. Suvestinės sutartys. Pagrindinių teisių chartija (2010). Prieiga per internetą: http://europa.eu/pol/pdf/qc3209190lhc_002.pdf. Peržiūrėta: 2015.03.10
 57. Tamošaitis, I. (1933). Žmogus ir vertybių pasaulis. Vairas.
 58. Targamadžė, V. (2006). Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilniaus pedagoginis universitetas. Vilnius.
 59. Vasiliauskas, R. (2005). Vertybių pedagogika įžvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką. Vilniaus pedagoginis universitetas. Vilnius
 60. Vasiliauskas, R. (2005). Vertybių pedagogika. Vilnius.
 61. Veludo-de-Oliveira, T. M., Ikeda, A. A., Campomar M.C. (2006). Laddering in the practice of marketing research: barriers and solutions. Prieiga per internetą: http://www.researchgate.net/profile/Tania_Veludo-De-Oliveira/publication/247626685_Laddering_in_the_practice_of_marketing_research_barriers_and_solutions/links/547486550cf245eb436de3a1.pdf. Peržiūrėta 2015.03.10

Vilnensia. VU leidykla. Vilnius.

62. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-8776.N_1_34.PG_167-173/DS.002.0.01.ARTIC. Peržiūrėta 2015.03.25
63. Wenstøp, F. (2012). A Value Structured Approach to Conflicts in Environmental
64. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose. VDU leidykla. Kaunas.
65. Žemaitis, V. (2005). Etikos žodynas. Vilnius.

PRIEDAI

1 priedas

Gerbiamas respondente, prašau Jūsų užpildyti klausimyną. Šio klausimyno tikslas – išanalizuoti asmeninių ir organizacinių vertybių sistemos sąsają, jų diegimo ir puoselėjimo tendencijas Lietuvos įmonėse. Tyrimas yra konfidencialus ir Jūsų atsakymai bus naudojami tik tyrimo tikslais bei nebus perduoti tretiesiems asmenims. Jūsų dalyvavimas labai svarbus šiam tyrimui. Jei iškilo klausimų ar kitų pastebėjimų rašykite el.paštu: edita1989@gmail.com Dėkoju už Jūsų sugaištą laiką! Edita Kuznecova KTU SMF magistrantė.

1. Amžius.

2. Lytis.

3. Šeimyninė padėtis:

- Vienišas (-as)
- Vedęs/ ištekęjusi
- Gyvenu su partneriu (-e) nesusituokusi (-ęs)
- Išsiskyręs (-usi)
- Našlys (-ė)

4. Išsilavinimas:

- vidurinis
- aukštesnysis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- kita (įrašykite)

5. Kokios Jūsų grynosios pajamos per mėnesį?

- Iki 290 EUR
- 290 – 580 EUR
- 580 – 870 EUR
- 870 – 1160 EUR
- 1160 EUR ir daugiau

6. Keliose darbovietėse esate dirbęs (-usi)?

7. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?

8. Jūsų pareigos:

- vadovaujančios
- esate pavaldinys

9. Įvardinkite 3 Jums svarbiausias vertybes. Jas surašykite mažėjimo tvarka, pagal svarbą. (1 – svarbiausias)

10. Įvertinkite savo asmenines vertybes, kas Jums yra svarbu. (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)

Vertybės	1	2	3	4	5
Atlyginimas					
Piniginės premijos					
Viršvalandžių apmokėjimas					
Darbe suteikiamos socialinės garantijos					
Įmonės, kurioje dirbate augimas					
Pripažinimas, už puikiai atliktą darbą					
Gerai tarpusavio santykiai su kolegomis					
Bendradarbiavimas					
Vadovų paskatinimai					
Galimybė kilti karjeros laiptais					
Sąžiningumas darbe					
Atsakingumas darbe					
Tolerancija					
Nepriekaištingas pareigų atlikimas					
Kolegų ir vadovų pagalba					
Pagarbos jausmas					
Lojalumas įmonei					
Lygybė darbų paskirstyme					
Savęs realizavimas darbe					
Įgytų žinių pritaikymas					
Jūsų pasiūlytų idėjų realizavimas					
Jūsų nuomonės paisymas					
Palanki, jauki darbo aplinka					
Organizacijos, kurioje dirbate populiarumas					
Saugi darbo aplinka					
Darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą					

11. Įvertinkite organizacines vertybes, kurios yra puoselėjamos, Jūsų įmonėje. (1 – visiškai nesvarbu. 5 – labai svarbu)

Vertybės	1	2	3	4	5
Efektyviai planuojamas darbo laikas.					
Tikslų įgyvendinimui pasitelkiamas tarpusavio bendradarbiavimas.					
Nurodomi aiškūs terminai užduočių atlikimui.					
Darbuotojai nedemonstruoja savo jausmų ir nereiškia savo nuomonės.					
Analizuojami ir sprendžiami darbe iškilę konfliktai.					
Žmonės noriai priima įmonėje diegiamas naujoves.					
Vadovai noriai bendrauja su darbuotojais.					
Kolegų tarpusavio bendravimas yra formalus dalykinis.					
Įmonėje vykdoma veikla paremta visomis saugumo taisyklėmis ir darbo saugos įstatymais.					
Įmonė yra suinteresuota savo darbuotojų tobulėjimu ir užtikrina karjeros kilimą.					
Įmonė moka premijas darbuotojams, už puikius pasiekimus.					
Įmonė suteikia visas socialines garantijas.					
Įmonė siekia palaikyti gerus darbuotojų santykius.					
Įmonė viešai paskelbia ir įvertina geriausius darbuotojus.					
Įmonė siekia būti lydere tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje.					
Įmonė siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus.					
Įmonė priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus.					
Suteikiama galimybė darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį.					
Siekia darbuotojams sukurti jaukią darbo aplinką.					

12. Ar per praėjusį pusmetį galvojote apie darbovietės pakeitimą?

- Taip *
- Ne

* Jei į 12 klausimą atsakėte teigiamai, tuomet atsakykite į 13, 14 klausimus.

13. Kaip dažnai, per praėjusį pusmetį, galvojote apie esamos darbovietės pakeitimą?

- Kartą per mėnesį
- Kartą per savaitę
- Kelis kartus per savaitę
- Kasdien

14. Dėl kokių priežasčių, svarstėte apie darbovietės pakeitimą?

- Per mažas, gaunamas atlyginimas
- Neįvertinimas dėl puikiai atliekamų pareigų
- Blogi tarpusavio santykiai su kolegomis ar vadovais
- Karjeros galimybių nebuvimas, kas pastebima kitose darbovietėse
- Turimos žinios ir gebėjimai nėra realizuojami
- Per mažai laiko skiriama šeimai ar savo asmeniniam gyvenimui
- Darbas neatitinka išsikeltų lūkesčių
- Nėra paisoma Jūsų nuomonė
- Asmeninių vertybių nesutapimas su akcentuojamomis darbovietėje.
- Kita (įrašykite).

2 priedas

Lietuvos įmonių internetinių puslapių nuorodos:

1. Dojusagro: <http://www.dojusagro.lt/lt/apie-mus/imones-vertybes-ir-principai/>
2. Smiltainis ir ko: <http://smiltainis.lt/apie-mus/misija-vizija-vertybes/>
3. Swedbank: https://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/swedbank_verslo_filosofija
4. Artima: <http://artima.lt/lt/?p=25>
5. Osama: <http://www.osama.lt/pub/default.aspx?page=vertybes>
6. Eurospedition: <http://www.eurospedition.lt/lt/vizija-misija-vertybes>
7. Rezultatas: <http://www.rezultatas.lt/apie-mus/musu-vertybes/>
8. Dig: <http://www.dlg.lt/imones-vertybes.html>
9. Allma littera: <http://www.algrupe.lt/lt/mission>
10. Vičiūnai group: <http://www.viciunai.group.eu/apie-mus/vicigroup-vizija-vertybes>
11. Vylkyškių pieninė: <http://www.vilkyskiu.lt/misija-ir-vertybes>
12. Linas agro: <http://www.linasagro.lt/vizija-ir-misija>
13. Kauno grūdai: http://www.kauno-grudai.lt/default/lt/apie_kg/misija
14. Knmc: <http://www.knmc.lt/apie-mus/apie-centra/vizija-misija-vertybes/>
15. Rūta: <http://www.ruta.lt/apie-imone/vertybes>
16. Seb: <https://www.seb.lt/apie-seb/apie-seb/misija-vizija-vertybes>
17. Lesto: <http://www.lesto.lt/lt/apie-mus/lesto-misija-vizija-ir-vertybes.html>
18. Lietuvos energija: <http://www.le.lt/index.php/apie-mus/vizija-misija-vertybes/16>
19. Lietuvos draudimas: <http://www.ld.lt/privatiems-klientams/apie-kompanija/misija-vizija-vertybes>
20. Naujos sistemos: <http://www.newsystems.lt/vizija-misija-strategija>

3 priedas

Dešimtojo klausimyno klausimo „Įvertinkite savo asmenines vertybes, kas Jums yra svarbu.“ rezultatai

Vertybės	1	2	3	4	5
Atlyginimas	0	5	9	30	49
Piniginės premijos	0	4	34	18	37
Viršvalandžių apmokėjimas	4	6	11	29	43
Darbe suteikiamos socialinės garantijos	2	0	3	6	82
Įmonės, kurioje dirbate augimas	4	11	28	17	33
Pripažinimas, už puikiai atliktą darbą	17	3	4	15	54
Gerai tarpusavio santykiai su kolegomis	4	7	4	26	52
Bendradarbiavimas	2	13	12	16	50
Vadovų paskatinimai	2	17	16	27	31
Galimybė kilti karjeros laiptais	2	1	3	21	66
Sąžiningumas darbe	2	1	2	12	76
Atsakingumas darbe	1	1	2	6	83
Tolerancija	1	3	5	31	53
Nepriekaištingas pareigų atlikimas	1	11	4	35	42
Kolegų ir vadovų pagalba	1	7	13	25	47
Pagarbos jausmas	11	0	3	14	65
Lojalumas įmonei	0	11	18	38	26
Lygybė darbų paskirstyme	1	0	4	10	78
Savęs realizavimas darbe	1	2	10	29	51
Įgytų žinių pritaikymas	6	13	13	21	40
Jūsų pasiūlytų idėjų realizavimas	1	7	17	27	41
Jūsų nuomonės paisymas	9	5	20	21	38
Palanki, jauki darbo aplinka	2	0	6	16	69
Organizacijos, kurioje dirbate populiarumas	14	9	23	20	27
Saugi darbo aplinka	2	1	1	21	68
Darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą	4	7	33	20	29

4 priedas

Vienuoliktojo klausimo „Įvertinkite organizacines vertybes, kurios yra puoselėjamos Jūsų įmonėje.“ Rezultatai.

Vertybės	1	2	3	4	5
Efektyviai planuojamas darbo laikas.	11	13	17	18	34
Tikslų įgyvendinimui pasitelkiamas tarpusavio bendradarbiavimas.	3	10	29	21	30
Nurodomi aiškūs terminai užduočių atlikimui.	10	8	19	18	38
Darbuotojai nedemonstruoja savo jausmų ir nereškia savo nuomonės.	11	16	21	13	32
Analizuojami ir sprendžiami darbe iškilę konfliktai.	3	9	36	20	25
Žmonės noriai priima įmonėje diegiamas naujoves.	20	8	25	17	23
Vadovai noriai bendrauja su darbuotojais.	5	10	27	18	33
Kolegų tarpusavio bendravimas yra formalus dalykinis.	19	15	33	8	18
Įmonėje vykdoma veikla paremta visomis saugumo taisyklėmis ir darbo saugos įstatymais.	8	26	23	13	23
Įmonė yra suinteresuota savo darbuotojų tobulėjimu ir užtikrina karjeros kilimą.	6	22	25	22	18
Įmonė moka premijas darbuotojams, už puikius pasiekimus.	5	17	21	19	31
Įmonė suteikia visas socialines garantijas.	2	12	18	26	35
Įmonė siekia palaikyti gerus darbuotojų santykius.	10	23	18	20	22
Įmonė viešai paskelbia ir įvertina geriausius darbuotojus.	6	10	13	19	45
Įmonė siekia būti lydere tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje.	6	20	18	19	30
Įmonė siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus.	16	12	13	25	27
Įmonė priimdama sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus.	15	30	30	10	8
Suteikiama galimybė darbuotojams kelti kvalifikacinį laipsnį.	18	22	30	13	10
Siekia darbuotojams sukurti jaukią darbo aplinką.	5	17	23	22	26