

ORGANIZACIJOS STRATEGIJOS IR VERTYBIŲ ŠĄSAJA

Zita Monkevičienė¹, Laura Liugailaitė-Radvickienė²

¹Kauno technologijos universitetas, Lietuva, zita.monkeviciene@ktu.lt

²UAB "B-NET Solutions", Lietuva, lauraliug@gmail.com

Anotacija

Straipsnio *tikslas* – atskleisti organizacijos strategijos ir vertybių sąsajos aspektus, analizuojant mokslines publikacijas ir Lietuvoje veikiančių konkrečių organizacijų strategijas bei vertybes. Straipsnyje aptariamas vertybių vaidmuo formuojant ir įgyvendinant organizacijų strategijas, nagrinėjamos organizacijos vertybių sampratos, siejant jas su organizacijos strategija, analizuojami vertybėse deklaruojami dalykai ir jų indėlis į strategiją bei jos įgyvendinimą, pateikiama jų visumą atspindinti „panorama“, parodoma vertybių komunikavimo organizacijos viduje ir išorėje svarba ir pristatomi atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Tiriamų organizacijų imtį sudarė 103 Lietuvoje veikiančios organizacijos, kurios savo internetinėse svetainėse skelbia strategijas. Organizacijų skelbiami strategijų ir vertybių tekstai analizuoti turinio (*content*) analizės metodu. Tyrimas parodė, kad tik šiek tiek daugiau nei pusė internete savo strategijas pristatančių organizacijų jose įvardija ir vertybes. Išryškėjo požiūrio į vertybes skirtingumas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose – pastarosios savo vertybių nepateikia, tuo tarpu verslo organizacijos daugeliu atvejų savo vertybes ne tik pateikia, bet ir paaiškina. Tarp organizacijų strategijose komunikuojamų vertybių dominuoja socialinės ir ekonominės vertybės.

Raktažodžiai: organizacijos strategija, organizacijos vertybės, strategijos ir vertybių sąsaja.

Įvadas

Socialiniai, ekonominiai ir kiti gyvenimo pokyčiai kelia vis naujus, aukštesnius reikalavimus organizacijų strategijoms. Siekiant sėkmės versle, politikoje ar kitose srityse, pagrindiniu strateginiu iššūkiu organizacijoms tampa nebe tik ir nebe tiek būtinumas išsiskirti, turėti ekonominį ar kitokį pranašumą, kiek būtinumas būti patikimomis, turėti gerą reputaciją ir pan. Daugėja įrodymų, kad pagrindinis ekonominės veiklos klausimas „kas yra mūsų verslas? (iš ko uždirbame)“, ilgus metus buvęs centriniu verslo strategijos klausimu, nebegali būti centriniu – svarbesniu tampa klausimas „kodėl mes tai darome?“. Tradiciniai atsakymai į pastarąjį: „uždirbti pelną“, „augti / plėstis“, ir pan. nebeatitinka žmonių, su kuriais susijusi atitinkama veikla, lūkesčių. Ne tik suinteresuotieji, bet ir visuomenė organizacijoms kelia vis didesnius reikalavimus: „sukurti palankias galimybes dirbti tam tikroje srityje“, „padėti spręsti socialines problemas“, „prisidėti prie miesto ir regiono vystymo“ ir pan. Tokiomis sąlygomis pagrindu tampa ne organizacijos išsiskirti tikslai ar vadovavimasis instrukcijomis, bet organizacijos vertybės, padedančios išpildyti šiandieninius visuomenės ir rinkos reikalavimus. Vadovavimasis vertybėmis tampa svarbia dedamąja ne tik visos organizacijos veikloje, bet ir formuojant bei įgyvendinant jos strategiją. Tik vadovaudamasi vertybėmis, organizacija tampa pajėgi kurti išipareigojančias ir atsakingas strategijas.

Vertybės mokslinėje literatūroje yra daugelio mokslo krypčių (psichologijos, sociologijos, etikos, vadybos ir kt.) tyrimų objektas. Siekiant atskleisti organizacijos vertybių ir strategijos sąsają, šiame tyrime daugiausia analizuojami vadybos mokslo krypties tyrimai. Vadybos mokslo paradigmoje vertybių reikšmę organizacijai tyrinėjo Enz ir Schwenk (1991), Osborne (1996), Rubino (1998), Williams (2002), Wenstøp ir Myrmel (2006), Hall (2001). Vertybių ir strategijos sąsajas tyrė Freeman, Gilbert ir Hartman (1988), Rubino (1998), Pant ir Laghman (1998), Steane (1999), Harris ir Ghauri (2000). Nors vertybių samprata bei strategijų kūrimo ir įgyvendinimo organizacijose tematika tiek mokslininkų darbuose, tiek įvairiuose mokymuose labai plačiai nagrinėjama, tačiau apie organizacijos strategijos sąsają su vertybėmis mokslinėje literatūroje retai užsimenama. Lietuvoje tyrimų apie organizacijos strategijos ir vertybių sąsają rasti nepavyko.

Straipsnio *tikslas* – atskleisti organizacijos strategijos ir vertybių sąsajos aspektus, analizuojant mokslines publikacijas ir konkrečių organizacijų strategijas bei vertybes, kurias jos skelbia savo internetinėse svetainėse. Tyrimo *objektas* – Lietuvoje veikiančių organizacijų internetinėse svetainėse skelbiami jų vertybių ir strategijų tekstai, *metodai* – mokslinių publikacijų analizė ir turinio (*content*) analizė. Tyrime buvo analizuoti 103-ų Lietuvoje veikiančių organizacijų internetinėse svetainėse pateikti vertybių ir strategijų tekstai.

Vertybių samprata strategijos kontekste

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.

Organizacijos vertybės išpopuliarėjo 1994 metais, kai Jungtinėse Amerikos valstijose buvo išleista Collins ir Porras knyga „Built to last“ („Taip kuriama amžiams“), kurioje per Hewlett-Packard ir Proctor & Gamble pavyzdžius parodyta, kad kompanijų sėkmės laidas yra tai, jog jos turi stiprias organizacines vertybes (Palmer, Foley ir Parsons, 2004). Tuomet organizacijos vertybės buvo apibrėžtos kaip keletas kelrodinių principų, kurių nereikia painioti su specifinėmis kultūros apraiškomis. Jos dar apibrėžiamos kaip ilgalaikis įsitikinimas, kad tam tikras elgesio modelis yra asmeniškai-psichologiškai arba socialiai-kultūriškai pageidautinas (Hestroni ir Asya, 2002); kaip įsitikinimas ir moraliniai principai, kurie slypi organizacijos kultūroje ir suteikia reikšmę normoms ir elgesio standartams joje (Campbell ir Yeung, 2002); kaip tai, kas yra svarbu visiems organizacijos nariams (Williams, 2002); kaip daug dalykų apjungianti, ilgai išliekanti sistema, apimanti įsitikinimus dėl asmeniškai ir socialiai pageidaujamų elgimosi būdų (Klenke, 2005). Organizacijos vertybės nusako, kurie iš alternatyvių verslo veiksmų ar tikslų yra labiau pageidaujami (Enz ir Schwenk, 1991). Dažniausiai organizacijos vertybių sąvoka apibūdinama tokiomis kategorijomis, kaip įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, kas atspindi nekintamumą ir vidinį nusiteikimą. Kitaip tariant, organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir plaukia iš vidaus – ką organizacija laiko elgesio standartu.

Vertybių sampratų analizė rodo, kad autoriai jas nagrinėja orientuodamiesi į *tris* pagrindinius jų hierarchijos lygmenis: *individo* (Hestroni ir Asya, 2002; Klenke, 2005), *organizacijos* (Campbell ir Yeung, 2002; Enz ir Schwenk, 1991; Freeman, Gilbert ir Hartman, 1988; Williams, 2002) ir *visuomenės* (Klenke, 2005; Harris ir Ghauri, 2000).

Atskirų lygmenų vertybės skiriasi savo turiniu. Pavyzdžiui, tarp organizacijos vertybių dažnai sutinkamos tokios vertybės, kaip darbuotojų lojalumas, profesionalumas, komandinis darbas; visuomenės lygmens vertybėmis laikomos taika, žmonių gerovė, pilietiškumas, o individo lygmens vertybe – šeimos darna. Kita vertus, yra nustatyta, kad skirtingo lygmens vertybės yra tarpusavyje susijusios ir daro įtaką vienos kitoms. Pavyzdžiui, Hall (2001) analizuodamas vertybių plėtrą besimokančiose organizacijose ir remdamasis Nonaka modeliu, parodo, kaip organizacijoje komunikuojamos atskiro individo vertybės per neišreikštų žinių tapimą išreikštomis ir dalijimasi jomis su kitais organizacijos nariais, tampa individų grupių vertybėmis ir daro įtaką organizacijos vertybėms. Osborne (1996) pateikia nuomonę, jog pagrindinės kultūrinės vertybės yra beprasmės, jei jos nėra įtvirtintos pabrėžiamose strateginėse vertybėse – fundamentaliose verslo koncepcijose, dėl kurių vartotojai teikia pirmenybę firmos, o ne jos konkurentų produktams ar paslaugoms. Strateginės vertybės yra tos, kurios atneša sėkmę rinkoje tiek pradedančiai, tiek jau veikiančiai kompanijai, todėl jos yra pradinis taškas strateginiame mąstyme. Kultūrinės vertybės turi sustiprinti ir išplėsti strategines vertybes, užuot buvusios, kas vis dažniau atsitinka, bendrų įsitikinimų nepriklausoma išraiška. Strateginės vertybės suteikia pagrindą verslo tęstinumui. Jos sukonzentruoja organizacijos energijas ir susieja organizaciją su jos aplinka. Pasak Rubino (1998), organizacijos vertybių ir jos darbuotojų asmeninių vertybių sureguliuojimas yra naudingas tiek organizacijai, tiek joje dirbantiems asmenims.

Mokslinėje literatūroje sutinkamas organizacijos vertybių skirstymas į tam tikras jų grupes.

Osborne (1996) visas organizacijos vertybes skiria į dvi grupes:

- *Kultūrinės* vertybes, atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą;
- *Strategines* vertybes, kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka.

Wenstøp ir Myrmel (2006) vertybes grupuoja pagal jų reikšmę organizacijai:

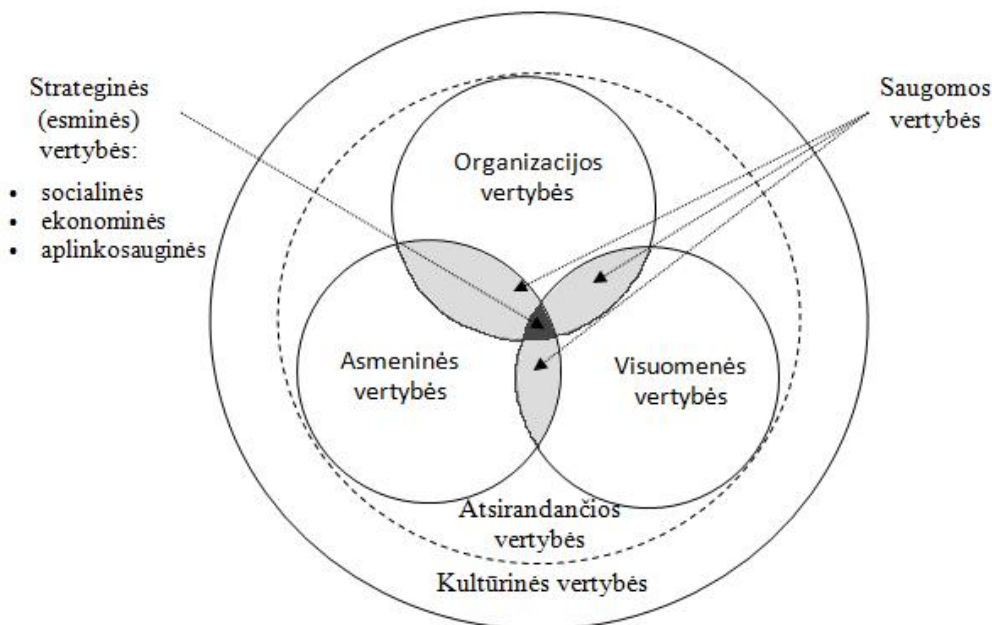
- *Esminės (šerdinės)*, kurios nustato elgsenos reikalavimus, apibūdina organizacijos charakterį ir nuostatas;
- *Saugomas*, susijusias su sveikata, aplinka ir saugumu; jų pažeidimas laikomas neetišku; jas reguliuoja ir saugo taisyklės ir standartai;
- *Sukurtas*, arba *atsirandančias*, kuriose atsispindi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

Edvardsson, Enquist ir Hay (2006) išskiria tris organizacijos vertybių kategorijas arba rūšis:

- *Socialines*, susijusias su etiškumu ir atsakomybe bei nauda visuomenei;
- *Ekonomines*, susijusias su kaina, kokybe ir kaštais;
- *Aplinkosaugines*, susijusias su ekologine apsauga ir atsakomybe aplinkai.

Toks organizacijų vertybių grupavimas parodo, jog vertybės atlieka skirtingas funkcijas organizacijoje: jose atsispindi organizacijos kultūra ir jos gali padėti priimti bei įgyvendinti strateginius sprendimus.

Nepaisant to, jog mokslinėje literatūroje vis daugėja bandymų klasifikuoti vertybes ir skaidyti jas lygmenimis, dažnai pabrėžiama, jog organizacijų vertybės yra labai chaotiškos ir sunkiai grupuojamos. Bet, siekiant strategiškai vadovauti organizacijoms, taip pat ir atliekant tokio pobūdžio tyrimus kaip šis, svarbu matyti tinkamai struktūruotą jų visumą. Todėl, atsižvelgiant į aukščiau aptartus vertybių lygmenis ir grupavimus, 1 paveiksle pateikiamas organizacijos vertybių panoraminis vaizdas strategijos kontekste.



1 pav. Organizacijos vertybių „panorama“ strategijos kontekste.

Organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai ir strategijoms. Vienas iš pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti organizacijos nariams jos identiškumo suvokimą, ugdyti jų įsipareigojimą organizacijai ir taip pat parodyti suinteresuotiesiems organizacijos socialinį atsakingumą.

Organizacijos strategijos ryšys su vertybėmis, jų komunikavimas

Strategijos organizacijose formuojamos siekiant užsibrėžtų tikslų ar pageidaujamos pozicijos rinkoje. Mokslinėje literatūroje pateikiama daug strategijos sampratų, taip pat kaip ir vertybių sampratų. Strategija apibrėžiama: kaip racionalus sprendimų priėmimo procesas (Feurer ir Chaharbaghi, 1997); kaip ilgo laikotarpio perspektyvą turinti organizacijos kryptis ir užmojis (Johnson, Scholes, 1993). Skirtingų strateginio valdymo mokyklų požiūriu, strategija gali būti apibrėžiama kaip planas (kryptis, pagal kurią veikiama), gairės (apeliojančios į ateities veiksmus), pozicija (nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams), perspektyva (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip), taktinis žingsnis, manevras (Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998, p. 3-15). Iš esmės strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį. Organizacija gali pasirinkti skirtingus būdus savo veiklai orientuoti pagal numatomą kryptį (savo strategiją), tačiau, kad ir kokius būdus ji pasirinktų, visuomet atsiranda vertybinis aspektas.

Analizuojant organizacijos *strategijos ir vertybių ryšį* išryškėja požiūris, kad organizacijos misija gali būti ta strateginio valdymo sritis, kurioje integruotos įvairios dimensijos, tarp jų ir vertybės bei strategija. Sąveikaudamos tarpusavyje šios dimensijos padeda organizacijai įgyvendinti misiją ir kartu yra neatskiriamos viena nuo kitos. Pavyzdžiui, Campbell ir Yeung (2002) pateikiamas misijos modelis integruoja keturias dimensijas: tikslą, elgesio standartus, vertybes ir strategiją. Šiame modelyje per misiją susiejamos dvi svarbiausios dimensijos – vertybės, kurios paaikškina organizacijos elgseną, ir strategija, kuri nurodo organizacijos komercinę logiką. Jos gali būti siejamos per tikslą, kurio siekia organizacija: tikslas

sąlygoja strategijos pasirinkimą, o vertybės parodo, kaip organizacija turėtų siekti išsikelto tikslo. Taigi, vertybės ir strategija yra lygiavertės dedamosios organizacijos misijoje.

Kitas požiūris – vertybės kaip organizacijos vizijos dedamoji. Vertybėmis grindžiama organizacijos vizija tampa tarsi atskaitos tašku ir taip padeda pasiekti strateginius tikslus.

Ryšys tarp organizacijos vertybių ir strategijos atsispindi ir organizacijos etika, etiškumą bei socialinę atsakomybę nagrinėjančių autorių darbuose. Šių tyrimų objektu dažniausiai yra organizacijos vertybės, kaip jos etiškos elgsenos rodiklis, bet esama požiūrių, kad organizacijos strategija yra loginis pagrindas galvojant apie jėgas, darančias įtaką etikos veikimui organizacijoje (Soule, 2005).

Organizacijos strategijos ir vertybių sąsajos analizė per misiją, viziją, strateginio valdymo ir organizacijos kultūros sritis yra netiesioginė, nors ir leidžia apčiuopti šio ryšio užuomazgas. Tiesioginę sąsają tarp vertybių ir strategijos yra analizavę tik keletas autorių, o Lietuvoje tokių tyrimų rasti nepavyko. Mokslinių publikacijų analizės rezultatai atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė. Vertybių ir strategijos sąsajos atspindžiai užsienio autorių darbuose

Nr.	Autorius	Pagrindinė mintis	Sąsajos išraiška
1.	McDonald ir Ganz (1992)	Vertybės yra vienas iš dviejų organizacijos vizijos komponentų (kitas komponentas – tikslai). Suderinus šiuos komponentus, per tam tikrą organizacijos elgseną galima pasiekti strateginių tikslų.	Vertybės ir strateginiai tikslai - vizijos komponentai
2.	Campbell ir Yeung (2002)	Organizacijos misija integruoja keturias dimensijas: tikslą, elgesio standartus, vertybes ir strategiją. Vertybės paaiškina organizacijos elgseną, strategija nurodo organizacijos komercinę logiką. Tikslas sąlygoja strategijos pasirinkimą, o vertybės parodo, kaip organizacija turėtų pasiekti išsikelto tikslo.	Vertybės ir strategija – misijos dimensijos
3.	Feurer ir Chaharbaghi (1997)	Strategija turėtų būti formuojama pagal modelį, kuris apima aštuonias dimensijas. Vertybes šiame modelyje yra organizacijos filosofijos dedamoji.	Vertybės – strategijos formavimo modelio dalis
4.	Pant ir Laghman (1998)	Vertybės veikia galutinį rezultatą, darydamos įtaką procedūroms; jos taip pat daro įtaką pagrindiniams mąstymo būdams, nuo kurių priklauso strategijos formavimas.	Vertybės tiesiogiai veikia strategiją
5.	Soule (2005)	Strategija daro įtaką organizacijos etinei kultūrai, kartu ir jos vertybėms, nes ji atspindi svarbiausius organizacijos prioritetus.	Priešingas ryšys – strategija veikia vertybes
6.	Rubino (1998)	Vertybės yra keturių organizacijos valdymo sričių (struktūros, strategijos, verslo operacijų ir procesų bei vadybos ir darbuotojų elgsenos ir patirties) centras.	Vertybės – strategijos centras
7.	Harris ir Ghauri (2000)	Organizacijos strategijai įtakos turi organizacijos ir nacionalinės vertybės.	Vertybės tiesiogiai veikia strategiją
8.	Steane (1999)	Vertybės yra skiriamasis strategijos formų faktorius, pagrindinė dedamoji apibūdinant ar kategorizuojant organizacijas. Strategija reikalauja stiprios, atviros organizacijos kultūros, kur vertybės yra aiškios, išreikštos jos identitete ir daro įtaką formuojant strategiją.	Vertybės tiesiogiai veikia strategiją
9.	Freeman, Gilbert ir Hartman (1988)	Vertybės yra strategijos centras – ašis, nuo kurios absoliučiai priklauso strategija.	Vertybės – strategijos centras

Atlikta teorinė analizė leidžia taip apibūdinti ryšį tarp organizacijos strategijos ir vertybių: 1) kai strategija suprantama kaip sprendimų priėmimo procesas, o vertybės kaip principai, kuriais vadovaujantis priimami atitinkami sprendimai, *vertybės yra strategijos formavimo veiksnys*, jos parodo, kaip organizacija turėtų elgtis; 2) kai strategija suprantama kaip gairės arba kaip orientacija į ateitį, *vertybės yra strategijos formavimo priemonė* - šiuo atveju strategija nurodo savotišką ateities sprendimų planą, o vertybės padeda įvertinti alternatyvas ir kažkurias iš jų pasirinkti.

Kad organizacijos vertybės iš tikrųjų būtų naudingos formuojant ir įgyvendinant strategijas, jas reikia tinkamai komunikuoti. Verta pasistengti, kad vertybes žinotų ne tik visi organizacijos darbuotojai, bet ir visos interesų grupės, galinčios prisidėti prie jų realizavimo. Garofalo (2003) atliktas tyrimas rodo, kad, kai yra aiškiai konstatuojamos organizacijos vertybės, jos nariams yra daug lengviau suprasti, koks elgsenys yra

etiškas, ir tai leidžia tinkamai ugdyti etiškumą organizacijoje. Viešai skelbiamos vertybės sukuria stipresnį organizacijos narių bendrumo jausmą ir padeda sukurti gerus santykius su rinkos dalyviais (McDonald ir Ganz, 1992). Tai yra atvirumo visuomenei ženklas, atspindintis organizacijos socialinę atsakomybę. Ruževičiaus ir Serafino (2007) teigimu, socialinę atsakomybę organizacijos gali atspindėti įtraukdamos į savo veiklą socialinių ir aplinkosauginių klausimų įvairovę; Juščiaus ir Snieškos (2008) nuomone, firmų požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę atskleidžia jų misija, vizija, vertybių sistema ir visa organizacijos kultūra. Taigi vertybių organizacijoje nustatymas ir viešas jų komunikavimas išpildo ir socialiai atsakingai organizacijai keliamas sąlygas.

Empirinio tyrimo pristatymas

Empiriniu tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip praktikoje organizacijos komunikuoja savo strategijas ir savo vertybes, ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos strategijos ir vertybių, ir kaip jis pasireiškia. Tyrimui atlikti reikalingiems duomenims surinkti pasitelkta internetinių tinklapių, kuriuose Lietuvoje veikiančios organizacijos pateikia informaciją apie savo strategijas ir vertybes, analizė. Duomenų bazė sudaryta į ją įtraukiant tyrimui atrinktų organizacijų skelbiamus, jų strategijas ir vertybes aprašančius tekstus. Surinktiems duomenims analizuoti naudota kokybinė tekstų turinio (*content*) analizė, kuri leido įvertinti analizuojamus dalykus ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai.

Pagrindinis kriterijus, atrenkant organizacijas į tiriamųjų imtį – savo, t.y. organizacijos strategijos ir / arba vertybių pateikimas internete. Organizacijų atranka atlikta per internetinės paieškos sistemą „Google“ pagal raktinius žodžius: „strategija“, „vizija, misija“ ir „vertybės“. Šie raktiniai žodžiai pasirinkti, atsižvelgiant į anksčiau atskleistas strategijos ir vertybių ryšio raiškos formas.

Duomenims pagal raktinius žodžius rinkti, buvo užsibrėžta paieškos sistemos pateikiamų įrašų riba – 150 įrašų, tai reiškia, kad pagal kiekvieną raktinį žodį paieškos sistemoje buvo tiriama 150 pirmųjų įrašų, ir atrenkamos visos į šį skaičių patenkančios organizacijos, kurios atitinka aukščiau nusistatytą organizacijų atrankos kriterijų, t.y. pateikia savo strategiją, savo vertybes arba strategiją ir vertybes. Taip atrinktos 103 organizacijos, kurių strategijas ir / arba vertybes atspindintys tekstai įtraukti į duomenų bazę.

Į tyrimo imtį pateko įvairiuose Lietuvos miestuose išsidėsčiusios, įvairia veikla užsiimančios, įvairaus dydžio organizacijos. Pabrėžtina, kad, atrenkant organizacijas pagal raktinius žodžius „vizija, misija“ ir „strategija“, į tyrimo imtį pateko ir verslo įmonės, ir viešojo sektoriaus organizacijos. Organizacijų teisinės formos spektras labai platus – nuo individualios įmonės iki stambių korporacijų ir susivienijimų.

Pagal vertybių įtraukimą į strategiją organizacijos pasiskirstė taip: 57 organizacijos (55,3 %), savo strategijose pateikia vertybes, o 46 (44,7 %), komunikuodamos savo strategijas, vertybių nemini.

Svarbu pažymėti, kad *visos organizacijos, kurios savo strategijose skelbia vertybes, priklauso privačiam sektoriui*. Dauguma jų (41 arba 89,1 %) teikia konsultacines, IT, statybos ir nekilnojamo turto paslaugas; likusios 16 užsiima gamyba, prekyba, arba prekyba ir gamyba.

Tarp organizacijų, kurios, pristatydamos savo strategiją, apie vertybes nekalba, daugumą (28 arba 60,9 %) sudaro viešojo sektoriaus organizacijos, įskaitant švietimo, gydymo, pagalbos paslaugas jaunimui, socialinės rizikos grupėms teikiančias organizacijas. Kai kurios iš šių organizacijų išsamiai apibūdina strategijos įgyvendinimo etapus (ko nedaro verslo organizacijos), atskleidžia priemones, kuriomis tai daroma, tačiau nepateikia vertybių, kuriomis vadovaujasi strategijas įgyvendindamos. Šis faktas perša prielaidą, jog ne verslo organizacijos vertybėms skiria mažiau dėmesio nei verslo organizacijos. Tai būtų galima paaiškinti tuo, jog daugelis viešojo sektoriaus organizacijų turi vykdyti nustatytas strateginio planavimo procedūras ir strategijas pateikti nustatyta forma, kur vadovavimasis vertybėmis nenumatytas.

Organizacijų strategijose skelbiamų, jų vertybes nusakančių tekstų turinio analizė atskleidė nelauktai didelę vertybių įvairovę. Visos organizacijų įvardintos vertybės buvo sugrupuotos į keturias stambias grupes: socialines, ekonomines, aplinkosaugines ir kitas (t.y. tas, kurių negalima priskirti pirmoms trimis grupėms). Kiekvienoje grupėje dar buvo išskirtos kai kurios kategorijos.

Tyrimas parodė, kad socialines vertybes apibūdinančiuose tekstuose organizacijos dažniausiai mini *klientus*, kaip savo vertybę. Taip pat nemažai organizacijų kaip savo vertybes išskiria *atsakomybę* ir *pasitikėjimą*. Ši kategorija apjungia vertybes, kurios įvardijamos kaip: abipusis pasitikėjimas, patikimumas, konfidencialumas, atsakingumas, išipareigojimas, susitarimų vykdymas, asmeninė, kolektyvinė atsakomybė. Ekonominės vertybes apibūdinančiuose tekstuose, kurie atrinkti pagal ekonomiškumo kriterijų, t.y. tai, kas organizacijai galėtų atnešti ekonominę naudą, daugiausiai minimi *profesionalumas* ir *augimą, vystymąsi bei plėtrą* skatinančios vertybės. Profesionalumo kategorijai buvo priskirtos tokios vertybės, kaip:

kūrybingumas, kompetencija, meistriškumas, išmintinga bankininkystė, gebėjimas priimti sprendimus, patirties įvairovė; o augimą, vystymąsi bei plėtrą skatinančioms vertybėms – tokios vertybės, kaip: veržlumas, veiklumas, platus asortimentas, pirmavimas, ryžtingumas, iniciatyva, augimas. Taip pat nemažai organizacijų savo strategijose įvardina *kokybę* kaip vieną iš svarbiausių vertybių. Lyginant organizacijų strategijose pateikiamas socialines ir ekonomines vertybes, pastebėta, jog jų pateikiama maždaug po lygiai, o kartu jos sudaro beveik visą pateikiamų vertybių paketą. Tai leidžia teigti, jog Lietuvoje veikiančių organizacijų strategijose komunikuojamos vertybės iš esmės akcentuoja socialinį ir ekonominį aspektus.

Verta pažymėti, kad tarp visų į duomenų bazę įtrauktų vertybių tik tris galima priskirti aplinkosauginėms vertybėms: *aplinkos kokybės užtikrinimas* (ją komunikuoja nekilnojamo turto paslaugų firma), *atsakomybė gamtai* (komunikuoja žemės ūkio ir maisto produktų gamyba ir prekyba užsiimanti įmonė) ir *gamtos apsauga* (svarbi medinių grindų gamyba ir prekyba užsiimančiai kompanijai). Įdomu tai, kad į tyrimo imtį patekusios įmonės, gaminančios, pavyzdžiui, metilo esterį, dujas, augalų apsaugos priemonės, savo strategijose neišskiria aplinkosauginių vertybių, nors jų veikla yra glaudžiai susijusi su aplinkosauga.

Bandant sugrupuoti organizacijų komunikuojamas vertybes, buvo susidurta su sunkumais, vienas ar kitas vertybes priskiriant tam tikrai grupei. Dėl to buvo išskirta ketvirtoji vertybių grupė („Kitos vertybės“), kuri labiausiai apibūdina tam tikrus moralinius dalykus, pavyzdžiui, dorumas, supratimas, darna, paprastumas, darbuotojų didžiavimasis darbu ir kt. Šios vertybės labiausiai atspindi tai, kas mokslinėje literatūroje talpinama po vertybių samprata: t.y. moraliniai principai ir įsitikinimai, kuriuos organizacija mano esant teisingais ir galinčiais tapti elgesio pagrindu. Jei anksčiau analizuotos socialinės ir ekonominės vertybės labiau atskleidžia tai, ką organizacija vertina, pastarosios vertybės yra tarsi tai, kaip visi dalykai turėtų būti vertinami. Čia išryškėja jau anksčiau aprašytas būtinumas atskirti kultūrinės ir strateginės organizacijos vertybes. Šiuo atveju, aiškiai atskirtos kultūrinės vertybės, pavyzdžiui, darbuotojų didžiavimasis darbu, atspindėtų vidinę organizacijos kultūrą, o, pavyzdžiui, atsakomybė aplinkai, galėtų tapti ta strategine vertybe, kuri padėtų organizacijai įgyvendinti savo strategiją.

Tyrime taip pat buvo analizuota, kaip organizacijos paaiškina, ką reiškia jų vertybės. Tyrimas parodė, kad nemaža dalis iš vertybes komunikuojančių organizacijų (11 iš 57 arba 19 %) nepaaiškina, ką kuri vertybė reiškia. Tai rodo, jog jos arba nemato prasmės aiškinti vertybių reikšmę, arba nėra pilnai išgryninusios savo vertybių sampratos. Vienu ar kitu atveju, tai yra tam tikri organizacijos strategijos aspektai, pavyzdžiui, jei organizacija deklaruoja tokias vertybes, kaip sąžiningumą, atsakingumą, dorumą, ir jų nepaaiškina visuomenei, galima daryti prielaidą, jog tos vertybės vaidina ne itin svarbų vaidmenį. Tuo tarpu organizacija, kuri išsamiai paaiškina savo vertybes, kuria kitoki įvaizdį visuomenės akyse: ji parodo savo komunikuojamų vertybių svarbą tiek strategijai, tiek organizacijai.

Dalis organizacijų (12 iš 57 arba 21 %) paaiškina, *kodėl* savo strategijose *apibrėžia vertybes*. Išanalizavus jų paaiškinimus, galima identifikuoti devynias vertybių įtraukimo į strategiją priežastis. Tai daroma todėl, kad vertybės:

- 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.
- Šie argumentai patvirtina teorinėje analizėje apibūdintą strategijos ir vertybių ryšį.

Išvados

Organizacijos vertybės, reiškiančios esminius veiklos principus, vaidina svarbų vaidmenį organizacijos valdyje, reikšmingai įtakodamos strateginį organizacijos vystymą. Organizacija gali pasirinkti skirtingus būdus savo veiklai orientuoti pagal numatomą kryptį (savo strategiją), tačiau, kad ir kokius būdus ji pasirinktų, visuomet atsiranda vertybinis aspektas. Vertybės gali pasireikšti ir kaip strategijos formavimui

ir įgyvendinimui įtaką darantis veiksnys, ir kaip strategijos formavimo priemonė, padedanti vertinti strategines alternatyvas ir nuspręsti dėl jų pasirinkimo, o viešas organizacijos vertybių komunikavimas strategijoje palengvina jos įgyvendinimą ir padeda formuoti pageidaujamą organizacijos įvaizdį visuomenėje.

Mokslinių publikacijų analizė atskleidė organizacijos strategijos ir vertybių sąsajos svarbą, bet kartu parodė kad atotrūkis tarp šių dviejų sričių yra ženklus. Vertybių sampratų ir joms apibūdinti naudojamų kategorijų analizavimas strategijos kontekste leido „nupiešti“ organizacijoje pasireiškiančių vertybių „panoramą“, kuri pasitarnavo sisteminant empirinio tyrimo duomenis.

Empirinis tyrimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, kaip Lietuvoje veikiančios organizacijos komunikuoja savo strategijas ir savo vertybes, parodė, kad:

- tik šiek tiek daugiau nei pusė organizacijų, internete pristatančių savo strategijas, jose įvardija ir vertybes, kita pusė, pateikdamos strategijas, vertybių nekomunikuoja;
- savo vertybes komunikuoja tik privataus sektoriaus įmonės, o viešajame sektoriuje to neaptikta;
- organizacijų vertybės daugiausiai orientuotos į socialinius (santykius kuriančius) ir ekonominius (ekonominę vertę kuriančius) dalykus;
- beveik penktadalis savo vertybes komunikujančių organizacijų jų nepaaiškina.

Šiame tyrime neatsispindi ir galėtų būti toliau tiriama tai, ką greta savo vertybių organizacijos įvardija kaip „veiklos principus“, „darbo principus“, „požiūrį“, „ką vertina bendraudamos su klientais, darbuotojais“ ir pan.

Literatūra

1. Campbell, A., & Yeung, S. (2002). Creating a sense of mission. In Segal-Horn, S. (Ed.). The strategy reader (pp. 284-295). Oxford: Blackwell Publishing.
2. Edvardsson, B., Enquist, B. ir Hay, M. (2006). Values-based service brands: narratives from IKEA. *Managing service quality*, 16/3, 230-246. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1080160301.html>.
3. Enz, C. A., Schwenk, Ch. R. (1991). The Performance Edge: Strategic and Value Dissensus. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4/1. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>.
4. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1997). Strategy development: past, present and future. *Training for quality*, 5/2, 58-70. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1050050202.html>.
5. Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Hartman, Jr. E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 7. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=6&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>.
6. Garofalo, Ch. (2003). Toward a global ethic: Perspectives on values, training and moral agency. *The international journal of public sector management*, 16/7, 490-501. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0420160701.html>.
7. Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of knowledge management*, 5/1. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2300050102.html>.
8. Harris, S., & Ghauri, P. (2000). Strategy formation by business leaders: exploring the influence of national values. *European journal of marketing*, 34/1,2. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0070340108.html>.
9. Hestroni, A., & Asya, I. (2002). A comparison of values in infomercials and commercials. *Corporate communications*, 7/1. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1680070104.html>.
10. Johnson, G., Scholes, K. (1993). Exploring corporate strategy – text and cases. London: Prentice Hall.
11. Juscius, V. and V. Snieska (2008). 'Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(3), pp. 34-44.
12. Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International journal of manpower*, 26/1. Available online:

- <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0160260104.html>.
13. McDonald, P., & Ganz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20/3, 64-77. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=34&hid=6&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=9608270005>.
 14. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The free press.
 15. Osborne, R. L. (1996). Strategic values: the corporate performance engine. *Business horizons*, September – October. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=34&hid=6&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=9610160090>.
 16. Palmer, L., Foley, J., & Parsons, Ch. (2004). Principles not values. *Industrial and commercial training*, 36/1, 38-40. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0370360108.html>.
 17. Pant, P. N., & Laghman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of management studies*, 35/2, 195-212. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=34&hid=6&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>.
 18. Rubino, J. A. (1998). Aligning personal values and corporate values: a personal and strategic necessity. *Employment Relations Today*, Autumn 1998. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=34&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>.
 19. Rudzevicius, J. and D. Serafinas (2007). 'The Development of Socially Responsible Business in Lithuania', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), pp. 36-43.
 20. Soule, E. (2005). Embedding ethics in business and higher education: from leadership management imperative. Washington: Business – Higher education forum. Available online: <http://www.bhef.com/publications/BHEFEhtics5-31.pdf>.
 21. Steane, P. D. (1999). Cross-sectoral comparison of values influencing strategy: the case of public and non-profit education systems in Australia. *Public management*, 1/2, 195-212. Available online: <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a739447260~db=ecab~order=page>.
 22. Wenstøp, F. ir Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29/11, 673-683. Available online: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0210291101.html>.
 23. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5, 217-233. Available online: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=38&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>.

CONNECTION BETWEEN STRATEGY AND VALUES OF ORGANIZATION

Zita Monkeviciene, Laura Liugailaite-Radvickiene

Summary

The aim of the article is to reveal the connection between strategy and values of an organization in scientific publications and in the strategies communicated by organizations in Lithuania. The role of values in forming and executing organizational strategies and the concepts of values in connection with strategizing are analysed in the article. There is the “panorama” depicting the entirety of organizational values presented and the aspects concerning communication of values inside the organization and for society discussed. The article also reflects what objects are declared in values and how they can contribute to the realization of strategy. The empirical research involved 103 organizations which perform in Lithuania and declare their strategies on the web pages. The content analysis of the texts describing strategies of these organizations and their values has been performed. The results of research have revealed pronounced difference in the attitudes towards organizational values in private and public sectors and have shown the dominance of social and economic values.

Keywords: organization, strategy, values, connection between strategy and values.