

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Ligita Bazarovaitė

Tarptautinės komunikacijos neakivaizdinių magistro studijų programos studentė

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA ORGANIZACIJŲ KONKURENCINGUMUI:
TARPTAUTINIŲ KOMPANIJŲ ASPEKTAS**

Magistro darbas

Vadovas doc. Dr. Z. Atkočiūnienė

2010, Vilnius

Magistro darbo lydraštis

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>
Magistro baigiamąjį darbą ginti _____
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>
Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data) (katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>
Recenzentu skiriu _____
(recenzento vardas, pavardė)

(data) (instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>
Darbą recenzuoti gavau. _____
(data) (recenzento parašas)

Bazarovaitė, Ligita

Ba-01 Organizacijos kultūros įtaka organizacijų konkurencingumui: tarptautinių kompanijų aspektas: magistro darbas / Bazarovaitė, Ligita; mokslinis vadovas doc. Dr. Atkočiūnienė, Zenona; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 64, [2] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. Angl. – Bibliogr.: p. 55–62 (87 pavad.).

65.011.4

Raktiniai žodžiai: kultūra, organizacijos kultūra, organizacijos kultūros elementai, organizacijos kultūros specifika, vertybės, organizacijos kultūros formavimas, keitimas, kultūros tipai, organizacijos kultūros įtaka, tarptautinė kompanija (bendrovė), konkurencingumas.

Culture, organizational culture, the elements of organizational culture, characteristics of the organizational culture, the values, formation of organizational culture, organizational culture change, the types of the organizational culture, the influence of the organizational culture, international company (corporate), competitiveness.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA.....	8
1.1. Organizacijos kultūros samprata	8
1.2. Organizacijos kultūros aspektai	11
1.2.1. Organizacijos kultūros veiksniai	13
1.3. Organizacijos kultūra ir vertybės	16
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA KONKURENCINGUMUI	19
2.1. Konkurencingumo samprata	19
2.2. Tarptautinių kompanijų konkurencingumą formuojantys veiksniai	20
2.2.1. Organizacijos kultūra kaip vienas konkurencingumo veiksnių	22
2.2.2. Vadovavimas tarptautinėje kompanijoje.....	24
2.2.3. Multikultūriškumo įtaka tarptautinių kompanijų konkurencingumui	26
3. KONKURENCINGŲ TARPTAUTINIŲ KOMPANIJŲ ORGANIZACIJOS KULTŪROS VERTYBIŲ TYRIMAS	32
3.1. Tyrimo metodologija.....	Error! Bookmark not defined. 32
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	38
3.3. Tyrimo išvados.....	52
IŠVADOS	55
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	57
The influence of the organizational culture for competitiveness: aspect of international company (summary).....	64
PRIEDAI.....	65
1 priedas. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (sekcija ir skyrius).....	65
2 priedas. Lietuviškų konkurencingiausių tarptautinių kompanijų duomenų rinkimo lentelė	68
3 priedas. Užsienio konkurencingiausių tarptautinių kompanijų duomenų rinkimo lentelė	70

IVADAS

Darbo **aktualumas ir mokslinė problema**: šio darbo aktualumą lemia socialiniai, ekonominiai ir kiti pokyčiai, kurie kelia vis naujus, aukštesnius reikalavimus kompanijoms. Siekiant sėkmingai konkuruoti versle kompanijų pagrindine užduotimi tampa ne vien tik būtinumas išsiskirti, turėti ekonominį pranašumą, bet ir sugebėjimas būti patikimoms, turėti gerą reputaciją.

Tarptautinių kompanijų veikla apima pačias įvairiausias veiklos tarptautiniame lygmenyje formas – prekių, paslaugų, darbuotojų, technologijų judėjimą tarp šalių, tarpvalstybinius susitarimus ir panašiai. Kompanijai, kuri veikia tarptautinėje erdvėje tinka visos pagrindinės priemonės ir koncepcijos, apibrėžiančios vidaus verslą, tačiau tarptautinėje erdvėje reikiai atsižvelgti į tris aplinkos veiksnius, tai yra vietinius, užsienio ir tarptautinius. Taigi kompanija, kuri veikia tarptautinėje rinkoje, turėtų prisiderinti ir atsižvelgti į tai, kad yra skirtinga šalių kultūra, ten gyvenančių žmonių nuomonė, požiūriai, įsitikinimai, politinė, teisinė padėtis, ekonominė sistema, išsivystymo lygis.

Visus vadovus vienija bendras siekis – darbo veiksmingumas ir sėkminga kompanijos veikla. Šių tikslų rezultatams įtakos turi organizacijos kultūra, konkurencingumo kūrimas. Kiekvienoje kompanijoje yra priimtinos tam tikros vertybės, elgesio normos, kurios yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis, todėl svarbu ištirti, kaip kompanijoje išplėtotas darbo veiksmingumą, konkurencingumą lemiantis veiksnys – organizacijos kultūra. Tikėtina, kad organizacijos kultūros įtakos kompanijų konkurencingumui tyrinėjimo tiek teorinė, tiek praktinė reikšmė nemažės.

Atlikus mokslinių veikalų analizę prieita prie išvados, kad tarptautinių kompanijų konkurencingumo pagrindu tampa ne kompanijos išsikelti tikslai ar vadovavimasis instrukcijomis, bet organizacijos kultūra, skelbiamos vertybės, padedančios išpildyti šiandieninius visuomenės ir rinkos reikalavimus. Vadovavimasis vertybėmis tampa svarbus ne tik visos kompanijos veikloje, bet ir formuojant bei įgyvendinant jos strategiją, tikslus. Šio darbo praktinės reikšmės pagrindą sudaro analizuojamos esminės organizacijos kultūros charakteristikos. Pateikta medžiaga naudinga tarptautinių kompanijų valdymui, problemų, susijusių su organizacijos kultūros kūrimu, keitimu, sprendimui.

Organizacijos kultūra yra daugelio mokslo kryptių tyrimų objektas. Siekiant atskleisti organizacijos kultūros įtaką kompanijų konkurencingumui, šiame darbe daugiausia analizuojami informacijos ir komunikacijos, vadybos krypties darbai. Lietuvos mokslininkai organizacijos kultūrą apibūdina įvairiais aspektais. A. Sakalas teigia, kad kompanijos kultūra yra per patyrimą išugdytas jos

personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, kompanijos valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 1998). A. Seilius pažymi, kad organizacijos kultūra – tai verslią veiklą kompanijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą (Seilius, 1998). Kitų autorių (Guščinskienė, 1999; Stoškus, Beržinskienė, 2005) teigimu, organizacijos kultūra išskiria kompaniją iš kitų, ji sukuria vienybės jausmą tarp bendrovės narių.

Užsienio tyrinėtojai, tokie kaip S. P. Robbins (Robbins, 2003), E. H. Shein (Shein, 2004), ir nemažai kitų, o pastaraisiais metais ir lietuvių mokslininkai (Seilius, 1998; Šimanskienė, 2001 ir kiti), ieškodami būdų, kaip užtikrinti kompanijos veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei strateginių planų įgyvendinimą, nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais. Ir teigia, kad organizacijos kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių kompanijos veiklos sėkmę arba nepasisekimą. Pastebėta, kad organizacijos kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai ir turi didelės įtakos kompanijų veiklos rezultatams. Minėtų autorių darbuose atsispindi idėja, kad organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi kompanija ir kuri yra palaikoma kompanijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

Vertybes, kaip organizacijos kultūros elementą, vertybių reikšmę kompanijai tyrinėjo C. A. Enz ir Ch. R. Schwenk (Enz, Schwenk, 1991), R. L. Osborne (Osborne, 1996), J. A. Rubino (1998), F. Wenstøp ir A. Myrmel (Wenstøp, Myrmel, 2006), B. P. Hall (Hall, 2001). Jų teigimu, būtent kompanijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kompanijoje vykstantiems procesams.

Nors organizacijos kultūros sampratos, kūrimo ir įgyvendinimo tematika užsienio ir Lietuvos moksliniuose darbuose nagrinėjama plačiai, tačiau apie organizacijos kultūros daromą įtaką tarptautinių kompanijų konkurencingumui mokslo literatūroje užsimenama retai – teoriniai šių sričių tyrimai negausūs. Kadangi organizacijos kultūros sritis Lietuvoje dar palyginus nauja ir tik besiformuojanti, daugiausia remiamasi pasauline praktika – Lietuvoje tyrimų apie organizacijos kultūros daromą įtaką tarptautinių kompanijų konkurencingumui rasti nepavyko.

Šio darbo tikslų ir uždavinių realizavimui taikomi sisteminės mokslinės literatūros analizės, loginės analizės, analogijos, kompleksinio apibendrinimo ir palyginimo **tyrimų metodai**.

Keliama **hipotezė**, kad organizacijos kultūrą ir vertybes puoselėjančios kompanijos gali tikėtis didesnės sėkmės, kitaip tariant, vertybių poveikumas atsispindi kompanijų konkurencingume.

Magistro **darbo objektas**: organizacijos kultūra, vertybės, kaip organizacijos kultūros elementas. **Darbo tikslas**: išanalizuoti ir ištirti organizacijos kultūros įtaką užsienio ir Lietuvos tarptautinių kompanijų konkurencingumui.

Šio tikslo įgyvendinimui užsibrėžti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti organizacijos kultūrą, jos sampratą, elementus, ypatumus.
2. Apibrėžti vertybes, kaip organizacijos kultūros elementą.
2. Apibrėžti organizacijos kultūrą kaip tarptautinių kompanijų konkurencingumo veiksnį.
3. Išanalizuoti tarptautinių kompanijų organizacijos kultūros ir konkurencingumo ypatybes.
4. Nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius tarptautinių kompanijų konkurencingumą.
5. Ištirti propaguojamų organizacijos kultūros vertybių įtaką konkurencingumui

konkurencingose Lietuvos ir užsienio tarptautinėse kompanijose.

Iškeltas tikslas ir uždaviniai bus įgyvendinami trijose magistro darbo dalyse. Pirmoji ir antroji darbo dalis – mokslinių publikacijų analizė ir išvalgos. Pirmojoje dalyje analizuojamos esminės organizacijos kultūros charakteristikos: samprata, elementai, ypač pabrėžiant vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, svarbą. Antrojoje darbo dalyje daugiau dėmesio skiriama organizacijos kultūrai, kaip vienam konkurencingumo tarptautinėje kompanijoje veiksniai. Pabrėžiama, kad kompanijų konkurencinė sėkmė grindžiama stipria organizacijos kultūra, vertybėmis, inovacijomis, kokybe ir teigiamu požiūriu į klientą. Parodoma, kad organizacijos kultūros ir darbo rezultatų santykis priklauso nuo tų vertybių, kurias skatina ir palaiko kompanija. Trečioji darbo dalis – tyrimas, kurio pagrindą sudaro konkurencingiausių lietuviškų ir užsienio tarptautinių kompanijų organizacijos kultūros vertybių analizė.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Šiame skyriuje, remiantis mokslinės literatūros analize ir išvalgomis, nagrinėjamos organizacijos kultūros sampratos, organizacijos kultūros ypatumai. Organizacijos kultūrą siejant su vertybėmis aptariamas vertybių indėlis ir vaidmuo formuojant ir įgyvendinant organizacijos kultūrą kompanijoje, parodoma vertybių komunikavimo kompanijoje svarba.

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Kompanijos, siekiančios pirmauti, susiduria su dviem pagrindiniais iššūkiais: būtinybe integruoti atskirus žmones į tikslingą visumą ir adaptuotis prie aplinkos, kad išgyventų, kad būtų konkurencingos. Ieškodamos šių problemų sprendimo būdų kompanijos remiasi kolektyviniu ugdymu, kuris padeda formuoti tam tikras bendras vertybes bei nuostatas ir yra vadinamas organizacijos kultūra. Vadinasi reikia pradėti nuo organizacijos kultūros (angl. *Corporate culture*) termino apibrėžimo ir šių tyrimų ištakų. Šiuo atveju pravartu remtis sisteminiu nagrinėjimu: organizacijos kultūros tyrimą grįsti sistemingai sumodeliuotais moksliniais tyrimais. Bus matyti, kad vienodų įsitikinimų sistema yra savybių, kurias vertina kompanija, rinkinys. Vadinasi, organizacijos kultūra atspindi bendrą jos narių suvokimą (nes buvo apibrėžta, kaip vienodų, bendrų įsitikinimų sistema).

Žmogus yra visuomeniškas, todėl turi poreikį bendrauti, dirbti kartu, jaučia būtinybę adaptuotis jį supančioje aplinkoje. Net ir žmonių grupės yra priklausomos nuo kitų komandų ar grupių. Tokiu būdu susikuria dar didesni dariniai, vadinami kompanijomis (bendrovėmis). Jos turi konkrečius tikslus, veiklą, erdvę ir kompanijai priklausančius žmones. Tačiau visas kompanijas sieja dar vienas bendras elementas – tai organizacijos kultūra.

Mokslininkai J. V. Thrill ir C. L. Bovee teigia, kad kultūra – tai bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema. Todėl visi visuomenės nariai turi ar yra linę turėti vienodą mąstyseną, bendravimą ir elgesį (Thill, Bovee, 1991). Siekiant kompanijos pagrindinio tikslo ar tikslų įgyvendinimo jos narius taip pat turi sieti bendros vertybės, nuostatos, vieningas užsibrėžto tikslo siekimas. Kompanijų darbuotojai nuolatos keičiasi, todėl čia taip pat labai svarbu, jog senieji jos nariai perduotų savo patyrimą, žinias naujiesiems. Kultūra, apimdama vertybes, elgesio normas ir materialius produktus, veikia gyvenimo būdą ir vartotojo elgesį (Macionis, 1998; Schneider, Barsoux, 1997). Taip ir bendri kompanijos tikslai, vienydami žmones bendram darbui, tų tikslų įgyvendinimui, veikia bendrovės

narius ir daugiau ar mažiau daro įtaką jų asmenybei. Vadinasi, kalbant apie kompaniją, jos kultūrą sudaro skatinamos vertybės, bendri susitarimai ir individualūs potyriai – kompanijos vertybės yra organizacijos kultūros vertybės.

J. W. Neuliep, remdamasis įvairiais apibrėžimais ir juos apibendrindamas, išskiria keletą kultūros apibūdinimo dimensijų¹, kurios minimos daugumoje šios sąvokos apibrėžimų. Jis kultūrą apibūdina kaip sukaupią vertybių, įsitikinimų ir elgesio būdų visumą, bendrą apibrėžtai žmonių grupei, turinčiai bendrą istoriją ir bendrą verbalinės ir neverbalinės komunikacijos simbolių sistemą (Neuliep, 2006).

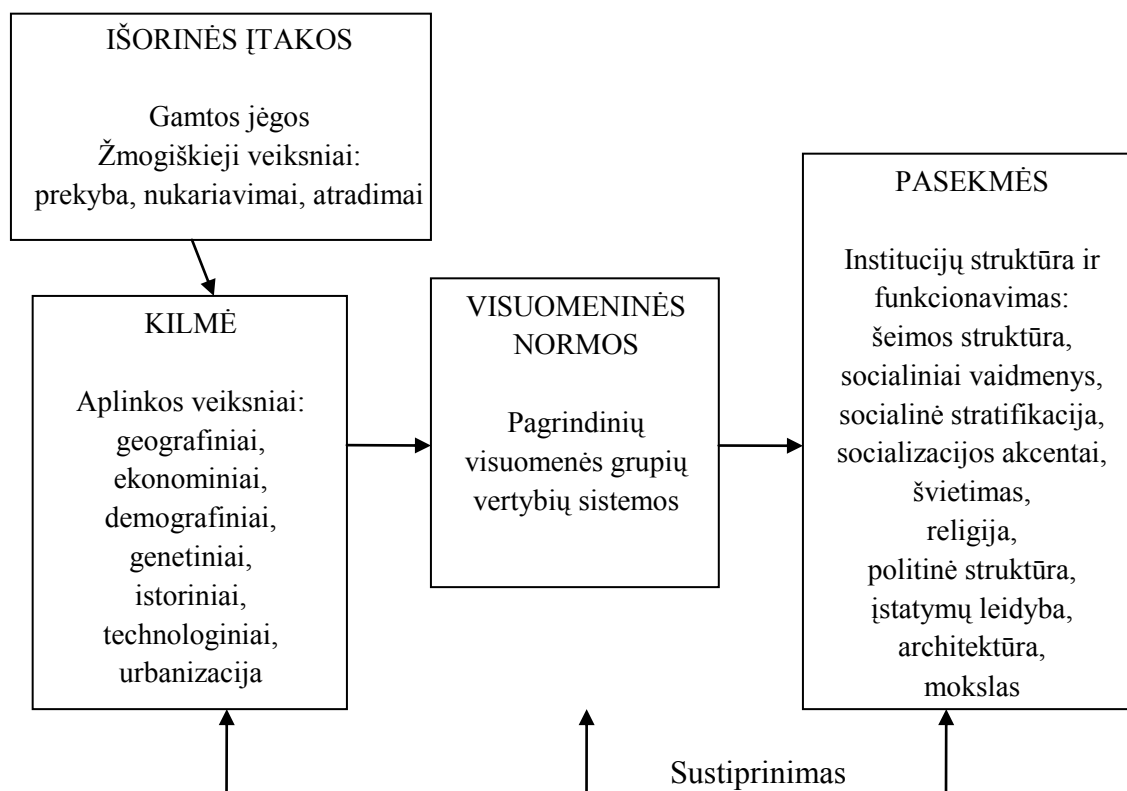
Savitą požiūrį apie kultūros sampratą pateikė žymus kultūrų skirtumų tyrėjas G. Hofstede. Jis kultūrą apibrėžia kaip „kolektyvinį sąmonės programavimą, skiriantį vienos žmonių grupės narius nuo kitų“. Kultūra, jo nuomone, yra tarsi programinė įranga, o žmonių elgesį nulemia „sąmonės programa“, kuri pasireiškia per elgesį, žodžius ir veiksmus. Stebėdami elgesį, susidarome vaizdą apie pastovias mentales programas, kurios kiekvieno žmogaus iš dalies yra unikalios, iš dalies panašios į kitų žmonių (Hofstede, 1991). Pagal tai išskiriami trys mentalinių programų lygmenys² ir pateikiama kultūros formavimasi bei kaitos procesą atskleidžianti schema (žr. 1 paveikslas), kurios centre – visuomeninių normų sistema, susidedanti iš pagrindinių tos visuomenės grupių vertybių sistemų, lemiamų aplinkos veiksmių.

¹ Mokslininko J. W. Neuliep nuomone, kultūros sąvokai priskirtini šie požymiai:

a) sukaupia vertybių, įsitikinimų ir elgesio būdų visumą; b) tam tikra žmonių grupė, turinti bendrą istoriją; c) verbalinės ir neverbalinės ženklų sistemos. (Žr. Neuliep, J. W. *Intercultural Communication: A Contextual Approach*, 2006).

² Pagal G. Hofstede, bendrais bruožais galima išskirti tris bendrumo lygmenis: a) universalųjį; b) kolektyvinį; c) individualųjį. (Žr. Hofstede, G. *Cultures and Organizations*, 1991).

1 paveikslas. Kultūros formavimosi ir kaitos procesas (Hofstede, 2001)



Šaltinis: Hofstede G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. London: 2001, 12.

Pagal šią schemą, kultūra leidžia spręsti problemas, susijusias su išlikimu vienoje ar kitoje aplinkoje. Šie sprendimo būdai ilgainiui nusistovi ir tampa savaime suprantamomis, visuotinai pripažįstamomis prielaidomis, kurios virsta skirtingų žmonių grupių kultūros elementais. Kaip matyti schemeje, išorinės įtakos nukreiptos į aplinką, nes pokyčius retai lemia tiesioginis išorinių vertybių priėmimas. Normos paprastai keičiasi pamažu, kadangi yra veikiamos kitų kultūrų.

Apibendrinant mokslininkų apibrėžimus, kultūra, plačiąja prasme, būtų galima laikyti viską, ką įgyjame po gimimo. Ir nors kultūra yra išmokstama, dar iki šiol nėra aišku, kaip ji tampa priimtina visiems grupės (pvz., kompanijos) nariams. Kalbant apie kompanijas, kultūra stiprina atsidavimą bendrovei ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai – akivaizdi nauda kompanijai.

1.2. Organizacijos kultūros aspektai

Kompanijose, kuriose kultūra turi gilius šaknis, ji tarsi atsiskiria nuo žmonių ir tampa pačios kompanijos dalimi, darančia įtaką patiems darbuotojams, keisdama jų elgseną pagal tam tikras normas, misijas ir vertybes, kurios sudaro organizacijos kultūros pagrindą.

Organizacijos kultūros terminas atsirado socialinės antropologijos moksle ir dar 1950 m. turėjo organizacijos klimato pavadinimą. Tačiau organizacijos klimatas nėra tapati sąvoka organizacijos kultūrai, kadangi organizacijos klimatas apima tik vidinius organizacijos kultūros požymius, t. y. narių elgesį, savijautą, vertybinę orientaciją kompanijoje, o apie bendrovės išorės aspektus čia nėra nekalbama. Organizacijos kultūros sąvoka dažnai painiojama su organizacinės kultūros sąvoka, nors iš esmės jos visiškai skirtingos, reiškiančios skirtingas organizacijų būsenas. Organizacinė kultūra – tai savaime susiklosčiusių žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą kompaniją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia. Organizacijos kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų. Ji vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų kompanijos tikslų (Šimanskienė, 2002; Martin, J., ir Siehl, 1983).

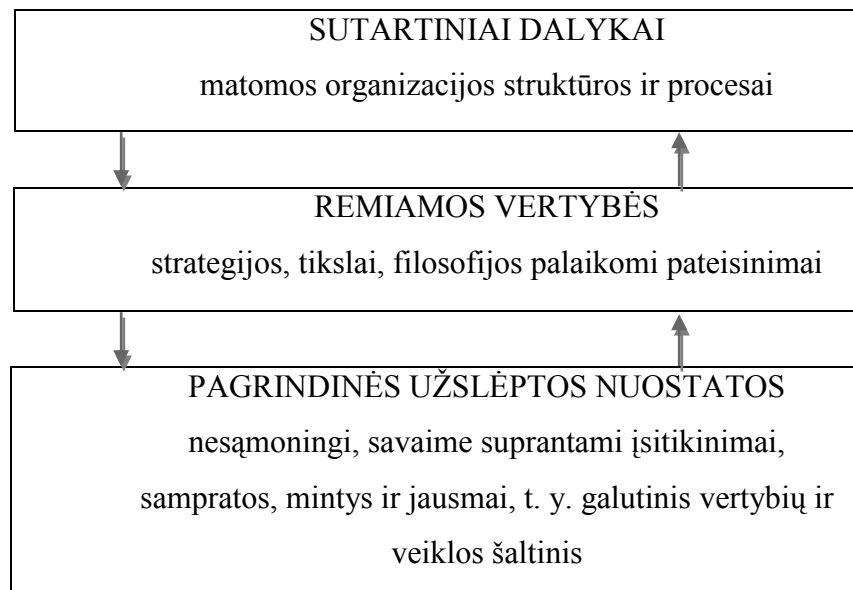
Įvairūs autoriai organizacijos kultūrą skirtingai apibrėžia, nors dėl esminių organizacijos kultūros sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. Būtent pirmasis mokslininkas apie organizacijos kultūrą kalbėti pradėjo prof. A. M. Pettigrew. Jis organizacijos kultūrą apibrėžė kaip socialinį procesą, kuris yra susijęs su sociologija ir antropologija (Pettigrew, 1973). Šiuo laikotarpiu organizacijos kultūra tapo išties aktuali, nes vadovai ir tyrinėtojai pradėjo ieškoti kompanijos išlikimo būdų konkuruojančioje bei besikeičiančioje aplinkoje. Buvo ieškoma kelių, kaip padidinti kompanijos veiklos efektyvumą, motyvuoti darbuotojus ir pan.

Vienas žymiausių anglų psichologų prof. A. Furnham organizacijos kultūrą apibūdina kaip visų kompanijų charakteristiką, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų konfigūracijos, apibūdinančios kaip žmonės jungiasi į grupes atlikti jiems patikėtą darbą. Kiekvienos kompanijos išskirtinumas pasireiškia papročiais, tradicijomis ir ideologija, kurių laikosi nariai, strateginiais pasirinkimais, kuriuos daro kompanijos vadovybė (Furnham, 1997).

Žymus organizacijos kultūros tyrinėtojas E. H. Schein yra įsitikinęs, kad organizacijos kultūra egzistuoja trimis lygmenimis, kurie apima visas kompanijos gyvavimo sritis. 2 paveiksle pavaizduoti

organizacijos kultūros lygmenys: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės ir pagrindinės užslėptos nuostatos.

2 paveikslas. E. H. Schein kultūros lygiai



Šaltinis: Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, 17.

Sutartiniais dalykais vadinama tai, ką „žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe“ (Schein, 1992): tai gali būti darbuotojų apranga, uniformos, identifikacinės kortelės ir pan. Sutartiniu dalyku taip pat gali būti laikoma bendrovės darbuotojų pomėgis sportuoti, pvz., lankymas kokio nors vieno sporto klubo, arba mokymasis kurios nors užsienio kalbos. Atkreipiant dėmesį į tai, apie organizacijos kultūrą galima sužinoti gana daug.

Remiamos vertybės – tai priežastys, kuriomis norima paaiškinti tai, kas yra daroma (Schein, 1992). Nauji darbuotojai mokosi kompanijoje propaguojamos strategijos, filosofijos, susipažįsta su iškeltais tikslais ir stengiasi juos įvykdyti. Pagal E. H. Schein, trečiasis organizacijos kultūros lygis – pagrindinės užslėptos nuostatos – tai įsitikinimai, kuriuos kompanijos nariai priima kaip savaime suprantamus (Schein, 1992).

Lietuvių mokslininkai organizacijos kultūrą apibūdina įvairiais aspektais, tačiau vienos konkrečios ir neginčijamos šio termino sampratos nėra pateikę. Pavyzdžiui, A. Sakalas organizacijos

kultūrą apibūdina kaip per patyrimą išugdytus kompanijos personalo gebėjimus ir emocinį požiūrį į uždavinius, gaminius, kolegas, kompanijos valdymą, reagavimą į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 1998). P. Zakarevičius organizacijos kultūrą laiko viena iš svarbiausių kompanijos personalo charakteristikų. Kompanijos vystymosi galimybės, priežastys, lemiančios kliūčių pokyčiams atsiradimą ir tų kliūčių pašalinimo priemonės priklauso nuo kompanijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų (Zakarevičius, 2003). A. Seilius pažymi, kad organizacijos kultūra yra kompanijos gyvavimo aspektas ir verslią veiklą lemiantis veiksnys. Organizacijos kultūra, anot jo, yra pirmasis žingsnis, skatinantis verslią ir konkurencingą veiklą (Seilius, 1998). Kitų autorių (Guščinskienė, 1999; Stoškus, Beržinskienė, 2005) teigimu, organizacijos kultūra išskiria kompaniją iš kitų, kadangi ji sukuria vienybės jausmą tarp kompanijos narių, lemia didesnę pasiaukojimą aukštesniems interesams ir palaiko socialinės sistemos stabilumą.

Apibendrinus daugelio mokslininkų, besidominčių organizacijos kultūra mintis, galima teigti, kad mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacijos kultūrą yra vieningi, manydami, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, daro įtaką jų elgesiui, yra palaikoma kompanijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Tačiau prie vieningos nuomonės dėl organizacijos kultūros įtakos kompanijų veiklai dar nėra prieita. Vis dar tebeieškoma atsakymų, kokia organizacijos kultūra turėtų būti, siekiant geriausių bendrovės veiklos rezultatų. Aišku yra viena: organizacijos kultūra padeda išlaikyti kompaniją, nes pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų elgseną, požiūrius ir taip vienija visą kompaniją, išskirdama ją iš kitų.

1.2.1. Organizacijos kultūros veiksniai

Kiekvienas kompanijos darbuotojas turi savo vertybes, principus ir įsitikinimus, kuriuos jis laiko svarbiais ir kuriais vadovaujasi. Natūralu, kad kiekviena kompanija, sąmoningai ar nesąmoningai, susikuria savo organizacijos kultūros elementų sistemą. Todėl kiekvienas darbuotojas turėtų suprasti, kiek jo įsitikinimų ir principų sistema atitinka kompanijos organizacijos kultūros elementų sistemą.

R. N. Osborne siūlo analizuoti organizacijos kultūrą trimis lygiais:

1) pastebima kultūra – tai žmonių veiklos būdas aplinkoje, apimantis ceremonijas, ritualus, tradicijas, formuojančias sėkmingos darbo grupės istoriją;

2) bendri susitarimai – tai visuma vertybių, pripažįstamų kompanijos narių;

3) sutampančios vertybės – tai vertybės, palaikančios žmones kartu, juos motyvuojančios (Osborne, 1996). Vertybės yra vienas svarbiausių organizacijos kultūros elementų (plačiau apie tai žr. 1.3. poskyryje).

Organizacijos kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai. Dauguma autorių (Shein, 2004; Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Lobanova, 2006; Gimžauskienė, 2007 ir kt.), kalbėdami apie organizacijos kultūrą akcentuoja būtent vertybes. Remiantis P. Jucevičiene (Jucevičienė, 1996), L. Lobanova (Lobanova, 2006), galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi kompanija ir kuri yra pripažįstama kompanijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma kompanijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. Taigi kalbant apie organizacijos kultūrą vertėtų nepamiršti ir kompanijos narių pripažintos vertybių sistemos, jos reiškimosi formų ir būdų.

Tiriant organizacijos kultūrą, taip pat yra svarbūs šie aspektai:

- 1) organizacijos kultūros išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai;³
- 2) bendras supratimas, vyraujantis kompanijoje (atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje);
- 3) kultūros taisyklės ir vaidmenys (Robbins, 1989).

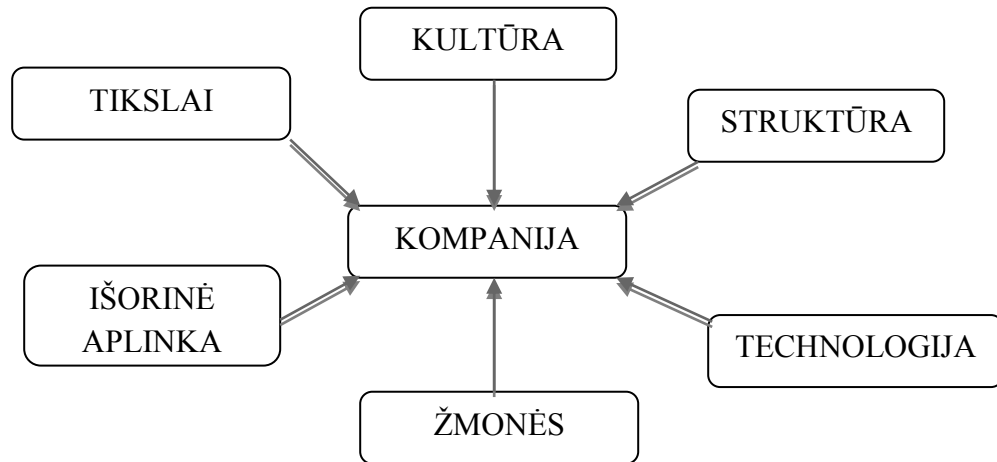
Kad visi kompanijos nariai elgtųsi vienodai, žvelgtų kryptingai, reikalinga bendra vertybių sistema. Klestinčios kompanijos remiasi galinga savo vertybių ir įsitikinimų jėga. Kiekviena kompanija turi savų nerašytų taisyklių, kurių nauji darbuotojai pamažu yra išmokomi. Jeigu darbuotojas jaučia, kad kompanijos ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus bendrovei. Kokias vertybes darbuotojai yra labiausiai linkę akcentuoti, rodo 3 paveikslas.

³ Kompanijos narių tarpusavio supratimui, darbuotojų įsitvirtinimui kompanijoje labai svarbu kompanijos įkūrimo istorija, kuri neretai pateikiama kaip jos įkūrėjų gyvenimo ar veiklos rezultatas. Tai labai svarbu, nes padeda darbuotojams suprasti kompanijos misiją, tikslą bei įsitraukti į jos darbą.

Vienas iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros elementų yra ceremonijos ir ritualai. Ceremonijos yra standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti kompanijos narių elgesį ir supratimą. Ritualai yra ceremonijų sistema.

Organizacijos kultūros išoriniai elementai, išlaikę laiko bandymą, tampa tradicijomis, kurios turi didelę itaką organizacijos kultūrai ir pačiai kompanijai. Plačiau žr. Robbins, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

3 paveikslas. Kompaniją veikiantys veiksniai



Šaltinis: G. A. Cole, *Personnel Management, Theory and Practice*. 4th ed. London: Letts, 1998, 18.

3 paveiksle pavaizduoti veiksniai, veikiantys kompaniją pagal G. A. Cole. Tikslai – tai kompanijos vizija, misija, politika, strategija. Kultūra – dominuojančios kompanijos vertybės, vadovavimo metodai ir stilius. Žmonės – tai jų žinios, suvokimas, kompetencija, gabumai. Struktūra – pasiskirstymas į padalinius, užduočių, vaidmenų, veiklos sričių nustatymas. Technologija – tai įrengimai, informacinės sistemos. Išorinė aplinka – politinė, socialinė, technologinė, ekonominė, rinkos aplinka (Cole, 1998). Apie tai yra rašę ir daugiau tyrėjų, tokie kaip T. Piters ir R. Votermen⁴.

Organizacijos kultūros elementai yra kompanijos darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo pagrindas. Vienas pagrindinių organizacijos kultūros elementų uždavinių – suteikti kompanijos darbuotojams identiškumo jausmą, vienyti kompaniją ir išskirti ją iš kitų. Svarbiausiu organizacijos kultūros elementu pripažįstamos vertybės, kurios vaidina svarbų vaidmenį kompanijos valdyme, apibrėžia esminius veiklos principus.

⁴ T. Piters ir R. Votermen tyrimais įrodė, kad požiūris į kompanijos kūrimą turi apimti vienas nuo kito priklausomus mažiausiai septynis kintamuosius: struktūrą, strategiją, darbuotojus, valdymo stilių, sistemas ir procedūras, įgytų mokėjimų bei įgūdžių visumą ir visuotinai pripažintas vertybes, t. y. kultūrą (Piters, Votermen, 1991).

1.3. Organizacijos kultūra ir vertybės

Svarbiausias žmonių santykius veikiantis organizacijos kultūros elementas yra vertybės, kurias galima apibrėžti kaip bendras tendencijas suteikti pirmumą vieniems ar kitiems dalykams (Gimžauskienė, 2007). Būtent kompanijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis įtaką kompanijoje vykstantiems procesams, yra svarbus formuojant ir įgyvendinant kompanijos organizacijos kultūrą. Kompanijos vertybės nusako, kurie iš kompanijos veiksmų ar tikslų yra labiau pageidaujami, kitaip tariant, yra svarbūs kompanijos darbuotojų ir vadovų įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, vidinis nusiteikimas ir pan. (Enz, Schwenk, 1991). *Organizacijos kultūros vertybės* – svarbiausias žmonių santykius veikiantis organizacijos kultūros elementas. Vertybes galima apibrėžti kaip bendras tendencijas suteikti pirmumą vieniems ar kitiems dalykams (Gimžauskienė, 2007).

Mokslininkai kaip E. Shein (Shein, 1992), T. Peters ir R. Waterman (Peters, Waterman, 2001) organizacijos kultūros pagrindu taip pat laiko vertybes, vyraujančias kompanijoje. Jie teigia, kad vertybinė orientacija atsispindi darbuotojų pasakojimuose, atsiminimuose, bei turi lemiamą reikšmę kompanijos ir aplinkos sąveikai. Mokslininkai D. C. Wilson ir R. H. Rozenfeld taip pat remiasi vertybių samprata ir daro prielaidą, kad kultūra kompanijoje pasireiškia „bazinėmis vertybėmis, ideologija ir nuostatomis, kurios nukreipia ir formuoja tai, kaip pasireiškia verslas ir atskiri jame dalyvaujantys žmonės. Šios vertybės turi materialią išraišką: tradicijas, ritualus, kalbą ir žargoną, perpasakojamas istorijas, biuro baldus ir apstatymo stilių bei dominuojantį darbuotojų aprangos stilių“ (Wilson, Rozenfeld, 1990, 224).

Vertybės skiriasi savo turiniu. Pavyzdžiui, tarp kompanijos 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, B. P. Hall analizuodamas vertybių plėtrą besimokančiose kompanijose parodo, kad kompanijoje komunikuojamos atskiro individo vertybės per dalijimąsi jomis su kitais kompanijos nariais, tampa individų grupių vertybėmis ir daro įtaką kompanijos vertybėms (Hall, 2001). R. L. Osborne pateikia nuomonę, kad pagrindinės organizacijos kultūros vertybės yra beprasmės, jei jos nėra įvertintos kompanijos komunikuojamose vertybėse, dėl kurių vartotojai teikia pirmenybę kompanijai, o ne jos konkurentams (Osborne, 1996). Pasak J. A. Rubino, kompanijos vertybių ir jos darbuotojų

asmeninių vertybių sureguliuojimas yra naudingas tiek kompanijai, tiek joje dirbantiems žmonėms (Rubino, 1998).

Mokslinėje literatūroje sutinkamas organizacijos vertybių skirstymas į tam tikras jų grupes. Pvz., R. L. Osborne visas organizacijos vertybes skiria į dvi grupes (kategorijas):

- 1) *kultūrinės* vertybes, atspindinčias bendrą kompanijos kultūrą;
- 2) *strategines* vertybes, kurios sutelkia kompanijos energiją ir susieja su aplinka (Osborne, 1996).

F. Wenstøp ir A. Myrnel vertybes grupuoja pagal jų reikšmę kompanijai:

- 1) *esminės*, kurios nustato elgesio reikalavimus, apibūdina kompanijos charakterį ir nuostatas;
- 2) *saugomas*, susijusias su sveikata, aplinka ir saugumu;
- 3) *sukurtas* arba *atsirandančias*, kuriose atsispindi tai, dėl ko susitarta su interesų grupėmis, ir kodėl kompanija kažką daro (Wenstøp, Myrnel, 2006).

B. Edvardsson, B. Enquist ir M. Hay išskiria tris kompanijos vertybių kategorijas arba rūšis:

- 1) *socialines*, susijusias su etiškumu ir atsakomybe bei nauda visuomenei,
- 2) *ekonomines*, susijusias su kaina, kokybe ir kaštais,
- 3) *aplinkosaugines*, susijusias su ekologine apsauga ir atsakomybe aplinkai (Edvardsson, Enquist ir Hay, 2006).

Remiantis Jacobs ir Mcfarlane [27], kompanijų vertybes galima suskirstyti į tris grupes:

- 1) *fizines* (pvz.: tvarka, švara, punktualumas, reguliarumas, saugumas, produkto/paslaugų kokybė, optimali laiko/erdvės utilizacija, efektyvus pinigų/resursų panaudojimas ir kt.)
- 2) *organizacines* (disciplina, atsakomybė, standartizacija, sistematizacija, autoritetas, integracija, komunikacija, laisvė ir kt.),
- 3) *psichologines* (vartotojo poreikių tenkinimas, pagarba individui, inovatyvumas, ryžtingumas, asmeninis tobulėjimas, lojalumas, tarnavimas visuomenei, kūrybiškumas, integralumas ir kt.).

Toks vertybių grupavimas parodo, kad vertybės atlieka skirtingas funkcijas kompanijoje: jose atsispindi organizacijos kultūra, jos gali padėti priimti bei įgyvendinti sprendimus. Kompanijos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai, strategijoms. Vienas pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti kompanijos nariams identiškumo suvokimą, ugdyti išipareigojimą kompanijai ir taip gerinti konkurencingumą.

Vertybės, linkusios atitikti kompanijos vertybines nuostatas, yra laikomos stiprios organizacijos kultūros elementu. Ir priešingai – tos vertybės, kurios yra linkusios skirtis nuo kompanijos vertybių,

atspindi silpną organizacijos kultūrą. Stipri kultūra pasižymi tuo, kad kompanijos pagrindinės vertybės yra labai puoselėjamos ir darbuotojai tiki tuo, ką daro.

Organizacijos kultūros analizei per vertybes yra svarbu, kad šis organizacijos kultūros elementas būtų tinkamai komunikuojamas. Reikia, kad vertybes žinotų ne tik darbuotojai, bet ir visos interesų grupės. Ch. Garofalo atliktas tyrimas rodo, kad kai yra aiškiai konstatuojamos kompanijos vertybės, jos nariams yra daug lengviau suprasti, koks elgesys yra tinkamas, priimtinas (Garofalo, 2003). Viešai skelbiamos vertybės sukuria stipresnę kompanijos narių bendrumo jausmą ir padeda sukurti gerus santykius su rinkos dalyviais (McDonald, Ganz, 1992). Tai yra atvirumo visuomenei ženklas. V. Juščiaus ir V. Snieška nuomone, požiūrį į kompanijų socialinę atsakomybę atskleidžia jų misija, vizija, vertybių sistema ir visa organizacijos kultūra (Juščiaus, Snieška, 2008).

Apibendrinant galima teigti, jog vertybės yra sėkmingos kompanijos veiklos prielaida. Tam, kad būtų galima veiksmingai panaudoti šį instrumentą, privalu nustatyti kompanijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas. Kaip matyti, tyrimais įrodyta, jog kompanijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti, konkuruoti rinkoje ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. O vienas svarbiausių žmonių santykius kompanijoje veikiančių elementų yra vertybės. Todėl organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo vertybių. Organizacijos kultūra yra palyginti stabili, kai normos tiesiogiai atspindi žmonių vertybes.

Organizacijos kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami kompanijos tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos kompanijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad kompanija klestėtų ir patenkintų visų bendrovės narių poreikius. Negalima teigti, kad organizacijos kultūra yra gera, ar bloga: organizacijos kultūra tiesiog egzistuoja. Kryptingai suformuota organizacijos kultūra padeda kompanijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius.

Kaip matyti, (Schein, 2004; Deal, Kenedy, 1982; Denison, 1990; Šimanskienė, 2002), kad organizacijos kultūra ne tik užtikrina darbuotojų tapatumo jausmą (kuo labiau nustatytos kompanijos vertybės, tuo labiau žmonės tapatinasi su kompanijos užduotimis), ugdo atsidadavimą kompanijai (esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save didelės visumos dalimi ir išitraukia į visos kompanijos darbą), bet ir turi didelės reikšmės kompanijos konkurencingumui, nes dauguma kompanijų, siekia išlaikyti ir didinti konkurencinį pranašumą.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA KONKURENCINGUMUI

Šiame skyriuje, apibendrinus organizacijos kultūros svarbą, daugiau dėmesio skiriama kompanijų konkurencingumo suvokimui. Konstatuojama, kad organizacijos kultūra tampa vis svarbesniu konkurencingumo veiksniumi kompanijoje.

2.1. Konkurencingumo samprata

Ekonominės globalizacijos laikais itin svarbiu ekonomikos politikos reiškiniu tampa valstybių, įmonių ar tautų tarpusavio konkurencija. Šiuolaikinės konkurencijos politika rodo didžiulę konkurencingumo reikšmę verslui, verslo rezultatams, investicijoms, ekonominei gerovei. Tai rodo, jog konkurencingumas tapo esminiu stimulu siekti geriausiojo pozicijų. Ir nors konkurencingumas dažniausiai suvokiamas kaip varžymasis, šios sąvokos reikšmės išsiskiria kalbant apie nacionalinę ekonomiką ir kompanijas.

Nacionalinis konkurencingumas yra aukščiausias našumas ir ekonomikos gebėjimas gamybą orientuoti į aukšto produktyvumo veiklos sritis, prekių ir paslaugų tiekimas laisvoje bei skaidrioje rinkoje, turintis išsilaikyti tarptautinėje rinkoje ir padidinti valstybės piliečių pajamas. Valstybės lygyje konkurencingumas yra siejamas su gyvenimo lygio kėlimu, naujų darbo vietų kūrimu, valstybės gebėjimu vykdyti tarptautinius įsipareigojimus.

Kompanijų konkurencingumas suvokiamas kaip gebėjimas valdyti savo išteklius, tokius kaip finansai, marketingas, gamyba, darbuotojai, technologijos, strateginis pranašumas, gebėjimas išnaudoti pasitaikančias galimybes ir pan. (Griffiths, Zammuto, 2005). Gebėjimas gaminti ir parduoti išskirtinius ar inovacinius gaminius, arba homogeniškus gaminius palankiausiomis rinkoje kainomis taip pat lemia sėkmingą kompanijos konkuravimą.

Mikroekonomikos požiūriu konkurencingumas apibrėžiamas kaip kompanijos gebėjimas projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes ar paslaugas patrauklesnėmis klientams kainomis (palyginus su konkurentų kainomis) su savo turimais gebėjimais esamomis veikimo sąlygomis. Taigi ši sąvoka bendrovės lygmenyje reiškia kompanijos pelningumą, kadangi pastarosios gebėjimas išlikti versle, apsaugoti investicijas ir užtikrinti darbo vietas daro kompaniją konkurencingą.

Įvairūs autoriai kompanijų konkurencingumą interpretuoja savaip. Mokslininkai J. H. Dyer ir H. Singh teigia, jog kompanijos konkurencinį pranašumą gali įgyti adaptuodamosi išorinėje aplinkoje, per savo vidinius išteklius, užmezgdamos ryšius bei sąveikaudamos su kitomis kompanijomis (Dyer, Singh, 1998). Anot mokslininko M. A. Porter, sėkmingai konkurencijai būtini šie gamybos veiksniai: kvalifikuota darbo jėga, gamtos, finansiniai ištekliai, infrastruktūra, svarbus ir kompanijų išsidėstymas, mat kompanijos konkurencingumas ir regiono konkurencingumas nėra tapačios sąvokos. Mokslininko teigimu, regiono ar valstybės konkurencingumas priklauso nuo to, kaip produktyviai panaudojami tame regione turimi ištekliai, o tų valstybių ūkio šakų tarptautinė sėkmė priklauso nuo aplinkos, kurioje tos šakos kompanijos konkuruoja (Porter, 1998).

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug nematerialių konkurencinio pranašumo šaltinių. I. Roffe manymu, konkuravimo strategija – tai konkrečių priemonių pasirinkimas siekiant įgyvendinti kompanijos tikslus (įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje) (Roffe, 2007). O Gottschalg, M. Zollo teigia, kad kalbėdami apie konkurencingumą mokslininkai daug dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių veiksniams, darantiems įtaką kompanijos konkurencingumui. Jie teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra unikalūs ir pastovūs, susiję su specializacija ir žiniomis (Gottschalg, Zollo, 2007). C. Shepherd ir P. K. Ahmed teigia, kad kompanijos konkurencingumas rinkoje priklauso nuo inovacijų diegimo spartos. Kompanijos, norėdamos pirmauti, privalo kuo greičiau diegti inovacijas. Taip pat pastebėta, kad esminis kompanijos sėkmės garantas – žinios ir informacija. Kai žinios suformuojamos kompanijos viduje, ta informacija pritaikoma tiekėjams, klientams, konkurentams (Shepherd, Ahmed, 2000).

Apibendrinant galima teigti, jog kompanijos konkurencingumas – tai konkrečioje šakoje veikiančių kompanijų konkurencinių gebėjimų, tokių kaip homogeniškų gaminių palankesnėmis kainomis pardavimas, esamų gaminių tobulinimas, naujų kūrimas, optimaliausias turimų sąlygų išnaudojimas, didesnis asortimentas, žinios bei gebėjimas jas produktyviai pritaikyti, inovacijos, jų diegimo kompanijoje sparta ir pan., bei verslo aplinkos sąveika.

2.2. Tarptautinių kompanijų konkurencingumą formuojantys veiksniai

Konkurencingumas – sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintant laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu. Svarbiausias konkurencinės aplinkos elementas yra kompanijos konkurencingumas, anot G. Piccoli, tarptautinėje rinkoje susijęs su kompanijos

gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje (Piccoli, 2005). Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo, nes kompanija pripažįstama konkurencinga tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje užima tam tikrą dalį.

Kaip jau buvo minėta, pagrindiniais kompanijos konkurencingumo rodikliais įvardijami bendrovės pelningumas, išlaidos, produktyvumas, bei įgyta rinkos dalis. Siekdamos išlikti ir nuolat klestėti, kompanijos turi priimti rinkos iššūkius ir netradicinius sprendimus, nes rinkos sąlygos darosi vis sudėtingesnės. Visi minėti konkurencingumo veiksniai padeda kompanijoms išlikti konkurencingoms, tačiau vienkartinį patobulinimą nepakanka, jei kompanija nori ne tik išlikti, bet ir padidinti savo konkurencingumą.

M. A. Porter (Porter, 1998) skiria keturis universalūs konkurencingumą lemiančius veiksniai, kuriuos pavadino „Deimanto“ veiksniais:

1) veiksnų sąlygos – tai esami, baziniai veiksniai, tokie kaip gamtiniai išteklių, geografinė padėtis, infrastruktūra, pažangūs tyrimo būdai, geresnio švietimo dėka įgauti kvalifikaciniai įgūdžiai ir pan.;

2) paklausos sąlygomis galima įvardyti inovacijų ir technologinę pažangą skatinančias jėgas, kadangi kompanijos jautriausiai reaguoja į artimiausių joms vartotojų poreikius, o poreikių pasikeitimai padeda nuspėti būsimas globalias tendencijas;

3) kompanijos strategija – tai pagrindinio tikslo, išteklių nustatymas, kvalifikacijų išgryninimas bei surikiavimas, kompanijos pozicionavimas;

4) kompanijos struktūra.

Pasak M. A. Porter, šie veiksniai, veikdami kartu, sukuria verslo veiklos dinamiškumą, skatina ir aktyvina konkurenciją (Porter, 1998).

M. Christopher ir H. Peck teigimu, sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais yra būtina sąlyga sėkmingai veiklai (Christopher, Peck, 2003). Vadinasi, laikas – taip pat svarbus konkurencingumo veiksnys. Anot M. Morris ir C. Carter, kliento ir tiekėjo santykiai yra didelis kompanijos turtas, padedantis padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų (Morris, Carter, 2005). Taigi sėkmingas kliento bendradarbiavimas su tiekėju laikytinas dar vienu svarbiu kompanijos konkurencingumą formuojančiu veiksmu.

Konkurencingumą kompanijoje galima didinti įvairiais būdais. Verta įsidėmėti, kad siekiant efektyviai formuoti konkurencingumą, numatyti tolesnias veiklos kryptis, būtinas pastovus

konkurencinės aplinkos stebėjimas, nuolatinė konkurencingumo veiksnių analizė. Varžymasis yra vienas pagrindinių veiksnių, užtikrinančių kompanijos ekonominį augimą. Ilgalaikiu laikotarpiu konkurencinga tampa kompanija, kuri pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas. Vertinant kompanijos konkurencingumą vertinama daugelis kompanijos veiklos rodiklių: vieni pagrindinių yra kompanijos išlaidų suvaldymas, produktyvumas, įgyta rinkos dalis bei viso to pasekmė – ilgalaikis pelningumas.

Apibendrinant galima teigti, jog tarptautinių kompanijų konkurencingumą formuoja daugybė veiksnių, susijusių su kompanijos veikla, gebėjimu prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir klientų poreikių, kompanijos struktūra, strategija ir netgi geografinė padėtis. Siekiant būti konkurencingai, tarptautinei kompanijai būtinas nuolatinis rinkos stebėjimas ir analitiškas mąstymas.

2.2.1. Organizacijos kultūra kaip vienas konkurencingumo veiksnių

Dabartinėms kompanijoms iškyla daug sunkumų, kurie verčia kompanijas reaguoti į pokyčius. Su šiais sunkumais lengviau susidoroti padeda tinkama organizacijos kultūra, nes ji, kaip bus matyti, gali padėti vystyti konkurencingą pastarosios veiklą. Norėdamos išlikti, klestėti, tarptautinės kompanijos privalo neatsilikti nuo kitų šalių kompanijų ir vadovautis pažangiausiais vadybos metodais, valdymo strategijomis, įsisąmoninti organizacijos kultūros svarbą. Nuolatinis organizacijos kultūros būklės stebėjimas, analizė ir tobulinimas tiesiogiai daro įtaką ir kompanijos konkurencingumui. Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje rinkoje keičiasi ir kompanijų konkurencingumo įgyjimo ir išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje vertinami nevienodai (Marčinskas, Diksienė, 2001).

Įprastai konkurencingumo veiksniai skirstomi į dvi grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (kompanijos vidaus aplinkos veiksniai). Vienas iš vidaus aplinkos veiksnių – organizacijos kultūra. J. Kinard, apibrėždamas kompaniją veikiančias jėgas, taip pat teigia, kad jos yra išorinės ir vidinės. Išorinės – tai politinės, ekonominės, socialinės, technologinės. Vidinės – tai kompanijos išteklių ir vadovų vertybės (Kinard, 1988). Organizacijos kultūros svarbą ilgalaikiam konkurencingumui apibrėžė J. R. Barney, kuris pažymi, kad nors kultūros pagrindai kompanijoje turi būti tvirti, tačiau ji turi nestokoti lankstumo novatoriškumui skatinti (Barney, 1986; cit. pagal Mazzarol, 1998). C. Boshoff, M. Tail laikosi nuomonės, kad tokie konkurencingumo pranašumai kaip kompanijos tipas, jos žmonės, dizainas ir kultūra tampa vis svarbesni (Boshoff, Tail, 1996).

Kompanijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu, ar kompanijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta bendrovėje, ko ir kokiomis priemonėmis to siekia. Klestinčios kompanijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t. y. organizacijos kultūra. Kiekvienai kompanijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia darbuotojus. Visa tai atspindi septynių „S“ modelis (Waterman, Peters, Philips, 2001). Čia išskirti tarpusavyje glaudžiai susiję veiksniai: strategija, struktūra, sistemos, stilius, personalas, įgūdžiai ir bendros vertybės. Šiuo atveju tiesiogiai įvardytos organizacijos kultūros nėra, tačiau jos elementus galima išvelgti, išsamiau panagrinėjus kiekvieną veiksnį. Pavyzdžiui, „personalo“ veiksnys: vadovybė žmones vertina ir teigia, kad jais reikia rūpintis, saugoti, skatinti tobulėti. Terminas „įgūdžiai“ siejamas su veikla, kurią organizacijos atlieka geriausiai ir tuo išsiskiria iš kitų. Bendros vertybės – tai vyraujantys požiūriai, vertybės ir siekiai, kurie vienija kompaniją. Kompanijai nepaprastieji tikslai yra labai svarbūs keičiantis kitiems tikslams: šie suteikia prasmės ir stabilumo. G. A. Cole kompanijai įtakos turinčias jėgas supranta plačiau. Tai kompanijos politika, misijos elementai, strategija. Kultūra, anot tyrėjo, – dominuojančios kompanijos vertybės, vadovavimo stilius, subkultūros. G. A. Cole teigia, kad kompanijos vystymuisi svarbi gera kompanijos strategija, kur ypač akcentuojama organizacijos kultūra. Įdiegiant naujoves, reikia tinkamai apmokyti ir išaiškinti naujovių naudą visiems bendrovės nariams (Cole, 1997). Kiekvieną kompaniją apibūdina tam tikra struktūra, politika ir organizacijos kultūra.

Kompanijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus. Labai dažnai pagrindinė kompanijos vertybė, į kurią orientuojamasi – pelnas. Šalutinės vertybės – gražios aplinkos saugojimas, produkto kokybė, klientų pasitenkinimas, produkto saugumas, stiprios ekonomikos palaikymas, gamtos išteklių saugojimas, darbuotojų gerovė, skurdo mažinimas, kompanijos dalykinės aplinkos saugojimas. Tokioje bendrovėje vyrauja požiūris, kad pirminis tikslas ir pagrindinė vertybė yra pelnas. Deja, toks požiūris tik apsunkina kompanijos veiklą. Šalia to, šiuolaikinių kompanijų organizacijos kultūrose turėtų būti akcentuojamos ir šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas, socialinė atsakomybė.

Remiantis pateikta medžiaga galima pateikti būtinas darnios kompanijos vystymo sąlygas: 1) tęsti kompanijos istoriją, t. y. išlaikyti ir tobulinti kompanijos įkūrėjų idėją ir viziją, sukurti pagrindines vertybes ir normas; 2) sukurti vientisumo jausmą. Kuo daugiau kompanijos narių pripažįsta kompanijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas kompanijoje; 3) skatinti dalyvavimą kompanijos veikloje. Būtent vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami darbo

užmokesčio sistemą, gerindami darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydami karjeros procesus; 4) didinti darbuotojų sąveiką. Labai svarbu, kad darbuotojai keistūsi idėjomis bei dalyvautų priimant sprendimus, nes tai – grupės suderinamumui būtinos sąlygos. Sąveikaujant kompanijos nariams, pasiekiami dviejų svarbių tikslų – inicijuojamos ir skatinamos naujos idėjos, o tai lemia inovacijos procesus bendrovėje, taip pat platinamos ir apmąstomos kompanijos vertybės – tai kompanijos vidaus kultūros elementas.

2.2.2. Vadovavimas tarptautinėje kompanijoje

Bendrovės veiklos stilius, tradicijos, vertybių formavimas, požiūris į daugiakultūriškumą priklauso nuo to, kaip įkūrėjai veikė anksčiau ir kokia buvo tos veiklos esmė. Tad, galima daryti išvadą, kad vienas svarbiausių organizacijos kultūros šaltinių – kompanijos įkūrėjai. Kompanijos įkūrėjai turi bendrovės viziją, jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija, todėl jie ir pradeda kurti naujos kompanijos pradinę organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkos nuomonės ir pradinių kompanijos narių patirties (Robbins, 2003).

Daugelio kompanijų personalo tarnybos praktinė veikla įtvirtina organizacijos kultūrą, kuri lemia atrankos procesus, darbo įvertinimo kriterijus, apdovanojimų praktiką, mokymą ir karjerą, paaukštinimo procedūras. Personalu tarnybos uždavinys yra atrinkti žmones, kurių vertybės sutaptų ar bent neprieštarautų kompanijos organizacijos kultūrai. Organizacijos kultūra formuojama tik konkrečiai kompanijai būtinų vertybių pagrindu, tad vertybės tampa darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo sistema, kuri užtikrina kompanijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą.

Aukščiausių vadovų veiksmai daro didžiausią poveikį organizacijos kultūrai, nes savo žodžiais ir elgesiu vadovai nustato normas, kurios praskverbia į visus kompanijos lygmenis, įtvirtindamos supratimą, kaip reiktų elgtis konkrečiose situacijose ir už kokius veiksmus galima tikėtis atlyginimo pakėlimo, paaukštinimo pareigose ar kitokio apdovanojimo. Taigi aukščiausių vadovų poveikis organizacijos kultūrai gali padėti arba trukdyti: jei aukščiausio vadovo darbo stilius formalus, laikui bėgant kompanija gali virsti nuobodžia, turinčia didelį biurokratinį mechanizmą, kurios viduje daug politikuojama ir kovojama. Iš kitos pusės, jei kompanijai vadovauja ryžtingas, iniciatyvus asmuo, šiuolaikiškai plėtojantis kompaniją, tai bendrovėje galima tikėtis iniciatyvios, neformalios, kolegiškos, novatoriškos, drąsios ir rizikos nebijančios organizacijos kultūros. Vadovai, skirdami dėmesį vertybių sistemos pasirinkimui nuolat kartojamais veiksmais leidžia suprasti darbuotojams, kas yra svarbu ir ko iš jų tikimasi. Vadovybės reakcija į kritines situacijas ir krizes kompanijoje arba stiprina esamą

organizacijos kultūrą, arba skatina naujų vertybių ir normų, kurios keičia kultūrą, atsiradimą. Dar vienas elementas – kompanijos simbolikos, tradicijų, ritualų, ceremonijų naudojimas organizacijos kultūrai palaikyti ir stiprinti. Tai taip pat yra vienas iš teigiamų tinkamo vadovavimo bruožų. Vaidmenų modeliavimas, mokymai – kultūros perėmimas atliekant pavestus vaidmenis, mokantis, nuolat padedant pavaldiniams taip pat priklauso nuo vadovo; kaip ir atlygio ir statuso kriterijai – kaip norimų elgsenos pavyzdžių ir vaidmenų atlikimo skatinimas.

Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, kuriant organizacijos kultūrą, svarbu paminėti veiksnius, kurie formuoja vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia, tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, požiūris į vykstančius reiškinius. Antra, vadovą veikia ir kompanijos narių lūkesčiai. Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas kompanijoje, turi savų tikslų ir bendrų kompanijos tikslų. Trečia, vadovui įtaką daro ir tos kompanijos organizacijos kultūra, kuri gali būti susiformavusi pati, arba suformuota vadovo.

Išorinė aplinka – ekonominė, politinė, socialinė, kultūrinė – taip pat veikia vadovo sprendimus. Įvertinus šiuos veiksnius vadovas sprendžia, ar jau reikia naujos organizacijos kultūros, pokyčių. Tokiu būdu galimi du atvejai – arba vadovas formuoja naują organizacijos kultūrą, arba nusprendžia, kad kompanijos poreikius tenkina ta pati organizacijos kultūra. Bet kokiu atveju, sąmoningai sukurtos vertybių sistemos – organizacijos kultūros pokyčiai priklauso nuo vadovo sprendimo, o darbuotojų lūkesčiai gali būti tik postūmis.

Organizacijos kultūros esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimas visos kompanijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad kompanija būtų konkurencinga. Organizacijos kultūrą vadovai kuria bendrovėje tam, kad suvienytų darbuotojų pastangas siekiant įgyvendinti bendrus kompanijos tikslus. Dr. S. P. Robbins nuomone organizacijos kultūrą galima apibrėžti pagal tai, kaip kompanijos nariai suvokia šias septynias ypatybes:

- 1) novatoriškumas ir rizika;
- 2) dėmesys detalėms;
- 3) orientavimasis į rezultatus;
- 4) orientavimasis į žmones;
- 5) orientavimasis į komandą;
- 6) agresyvumas arba konkurencingumas;
- 7) stabilumas.

Skirtingų kompanijų nariai gali visiškai skirtingai suvokti šias ypatybes, dėl to praktiškai nėra bendrovių, kurios turėtų tokią pačią organizacijos kultūrą (Robbins, 2003).

Ką tik įkurtoje kompanijoje, jos vystymosi stadijoje organizacijos kultūra dar nėra pilnai susiformavusi, todėl vadovai turi galimybę ją pakreipti tinkama linkme. Brandos stadijoje iki tol puoselėtos vertybės turėtų būti peržvelgiamos ir, jeigu reikia, keičiamos. Darbuotojus būtina padrašinti ir įtraukti į naujos, geresnės kultūros kompanijoje kūrimą (Armstrong, 2001). Svarbu pabrėžti, kad kompanijos darbuotojai kur kas greičiau perima vertybes, stebėdami vadovus. Taip pat, organizacijos kultūrai ir kompanijos konkurencingumui svarbu suprasti, kad skirtingą išsilavinimą bei patirtį turintys ar esantys skirtinguose kompanijos lygiuose darbuotojai organizacijos kultūrą gali apibūdinti skirtingai. Tokiu atveju, reikia pagalvoti apie vieną iš organizacijos kultūros valdymo (formavimo, stiprinimo, keitimo) būdų. (Wagner III, Hollerbeck, 1995). Tai procesas, kuriuo vadovai stengiasi daryti įtaką organizacijos kultūros vertybėms, formuodami organizacijos kultūros elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius ir pan. Organizacijos kultūros tarptautinėje kompanijoje valdymas gali turėti reikšmės stiprinant ir plėtojant konkurencingumą.

2.2.3. Multikultūriškumo įtaka tarptautinių kompanijų konkurencingumui

Anksčiau kompanija buvo suvokiama tarsi koks mechaninis objektas, kuriame darbuotojai – mašinos. Tačiau dabar vis labiau akcentuojamas kompanijos, kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. Darbuotojai pradėti vertinti kaip kompanijos turtas, turintis didžiulės reikšmės kompanijos konkurencingumui, nes bendrovės nariams sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, formuojama organizacijos kultūra. Šiuolaikinės kompanijos pasižymi ypatingu sudėtingumu, nes dažnai sudarytos iš skirtingų kultūrų, socialinių sluoksnių, etninių grupių, turinčių skirtingas vertybes. Skirtingos vertybės ir sąlygoja skirtingus poelgius. Įvairios tarptautinės kompanijos, siekdamos aukštų savo veiklos rezultatų, į darbuotojų gretas priima skirtingų kultūrų, rasės, amžiaus, lyties, kilmės žmones.

Daugelio kompanijų vadovai suvokia, jog daugiakultūroje aplinkoje privaloma skirti dėmesio skirtingiems darbuotojų poreikiams, turi būti ieškoma būdų, kaip organizacijos kultūrą suderinti su multikultūros (lot. *multum* – „daug“) klausimais.⁵ Siekdamas paremti šį įsitikinimą ir tai, jog kultūrinių

⁵ Kultūrinių verslo aplinkos skirtumų įvairiose Europos šalyse pripažinimui, kaip pavyzdį, galėtumėme pateikti amerikietišką ir japonišką vadybos modelius, kurie remiasi tų šalių kultūrų vienalytiškumu, o kultūrų įvairovė ten suprantama kaip problema. Tuo tarpu Europoje tai yra įprastas ir pripažintas dalykas, todėl vadovai supranta ją kaip natūralią verslo aplinkos savybę, kurią galima ir reikia įvertinti priimant sprendimus. Tiek amerikiečiai, tiek japonai kompanijų padaliniuose, veikiančiuose kitose šalyse, stengiasi atkurti savo šaliai būdingas organizacines kultūras. Europiečiai siekia tapatybės su vietine aplinka.

skirtumų valdymas turi įtakos geresniems tarptautinės kompanijos rezultatams, T. Cox pateikė keletą argumentų:

1) kaštai. Esant kompanijos narių kultūrų, lyties, rasės ir pan. įvairovei, blogo darbuotojo integravimo darbo kaštai didėja. Išeinant darbuotojui, pvz., dėl rasinės diskriminacijos, kompanija negauna pelno iš investuoto į tą žmogų kapitalo. O ir kiti darbuotojai nesijaučia patogiai tokioje darbo aplinkoje;

2) išteklių įgijimas. Multikultūrinės kompanijos paprastai laikomos perspektyviais darbdaviais. Tokios kompanijos turi didesnių galimybių laimėti konkurenciją dėl tikrai gero darbuotojo.

3) marketingas. Dėl daugiakultūrės kompanijos narių kultūrinio jautrumo tarptautinių kompanijų marketingo paslaugos labai pagerės, mat tokios kompanijos geriau supranta rinkas, kurias sudaro mažumų grupės;

4) kūrybiškumas. Įrodyta, jog skirtingos kilmės žmonės gali būti kūrybiškesni ir geriau išspręsti problemą už vienodos kilmės grupę. Svarbu, kad komandos nariai žinotų apie galimus pažiūrų skirtumus, tačiau bendrų įsitikinimų ir vertybių branduolys, kuriuo remdamiesi žmonės gali reikšti skirtingus požiūrius, privalo būti;

5) problemų sprendimas. Dėl multikultūrinės komandos įvairiapusiškumo, platesnės pažiūrų skalės, išsamesnės kritinės klausimų analizės nagrinėjamų problemų sprendimai yra geresni;

6) sistemos lankstumas. Daugiakultūrė sistema yra mažiau standartizuota, apibrėžta, todėl lengviau prisitaikanti, lankstesnė. Tai lemia kompanijos gebėjimą greičiau ir efektyviau reaguoti tiek į išorės, tiek į vidaus problemas (Cox, 1991).

Multikultūriškumas turi ir trūkumų: arba kompanijos vadovas turi sudaryti palankias sąlygas subkultūroms plėtotis, arba pats laikytis konkretaus elgesio kodekso; kyla nuolatinė interesų konflikto rizika tarp skirtingų profesinių grupių; kai yra subkultūrų skirtumų, sunkiau siekti kompanijos tikslų, jei jie reikalauja bendrų visos kompanijos pastangų, motyvacijos; kompanijos darbuotojai kartu su vadovu gali turėti nemažai kultūrinių prietarų. Tokiais atvejais svarbu užtikrinti, kad subjektyvumas netrukdytų įgyvendinti kompanijos paskirties, tikslų.

Kalbant apie mažesnes kultūrinės grupes, naudojami mikrokultūrų ir subkultūrų terminai. Subkultūros yra žmonių grupės didesnės kultūros viduje, kurios nariai turi daug didesnėsios kultūros vertybių, bet turi kai kurių vertybių, skirtingų nuo didžiosios grupės. Tai gali būti etninės mažumos, pagyvenę žmonės, įvairios jaunimo subkultūros (gotai, pankai ir t. t.), socialinės klasės (sluoksniai),

verslo subkultūra, profesinės subkultūros (teisininkų, medikų), seksualinių mažumų subkultūros, kompanijų subkultūros ir t. t.

Labiausiai paplitęs kultūrų lyginimas – kultūrų dimensijos. Tai yra universalūs požymiai ar aspektai, pagal kuriuos yra lyginamos konkrečios kultūros. Kultūrų dimensijos analizuoja vertybinį kultūrų lygmenį. Jos įvardija esmines problemas, kurias turi išspręsti visos kultūros, todėl jos yra universalios dimensijos, pritaikomos kiekvienai kultūrai. Kultūrų dimensijų trūkumas – įvairių dimensijų derinimas.

Kalbant apie dimensijų modelius, kiekvienas atvejis apskaičiuojamas vienareikšmiškai. Remiantis dimensijomis ir iš jų gautais rezultatais, atvejai po to gali būti empiriškai suskirstyti į grupes, turinčias panašius rezultatus. Pavyzdžiui, F. R. Kluckhohn ir F. L. Strodtbeck išskyrė penkias žmogui būdingas esmines orientacijas⁶, pagal kurias žmonės turi skirtingus įsitikinimus ir vertybes (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961). Jų idėjos toliau buvo vystomos kitų autorių. O. G. Hofstede išskyrė keturias dimensijas. Jis nustatė, kad vadovai ir darbuotojai skiriasi pagal savo nacionalinės kultūros vertės kriterijus:

1) valdžios nutolimas – tam tikros šalies žmonių pripažinimo, kad valdžia institucijose ir kompanijose yra nelygiai paskirstyta, laipsnis. Šis rodiklis kinta nuo pripažinimo, kad valdžia yra paskirstyta palyginti vienodai (mažas valdžios nutolimas), iki įsitikinimo, kad ji paskirstyta labai nevienodai (didelis valdžios nutolimas);

2) individualizmas, palyginti su kolektyvizmu. Individualizmas – tai tam tikros šalies žmonių polinkio veikti individualiai, o ne grupėse, laipsnis;

3) netikrumo vengimas – tai tam tikros šalies žmonių pirmenybės teikimo apibrėžtomis situacijoms, palyginti su neapibrėžtomis, laipsnis. Tose šalyse (žr. Lentelė nr. 4), kur yra didelis vengimo laipsnis, žmonės yra nuolatos susirūpinę (Hofstede, 2001);

4) orientavimasis į ilgalaikius tikslus, palyginti su trumpalaikiais. Šalyse (žr. Ten pat), kur orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, žmonės vertina taupumą ir pastovumą. Orientuojantis į trumpalaikius tikslus, vertinama dabartis ir praeitis, pabrėžiama pagarba tradicijoms ir socialiniams įsipareigojimams.

⁶ Kluckhohn ir Strodtbeck penkios žmogui būdingos esminės orientacijos:

a) žmogaus prigimtis; b) žmogaus santykis su gamta, c) laiko pojūtis; d) aktyvumas; e) socialiniai santykiai. (Kluckhohn, F. R.; ir Strodtbeck, F. L. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961).

1 lentelė. Šalių pasiskirstymas pagal kultūrinės dimensijas

Šalis	Valdžios nutolimas	Individualizmas	Gyvenimo kiekybė	Netikrumo vengimas	Orientavimasis į ilgalaikius tikslus
Honkongas	Didelis	Mažas	Didelė	Mažas	Didelis
Indonezija	Didelis	Mažas	Nuosaiki	Mažas	Mažas
Japonija	Nuosaikus	Nuosaikus	Didelė	Nuosaikus	Nuosaikus
JAV	Mažas	Didelis	Didelė	Mažas	Mažas
Kinija	Didelis	Mažas	Maža	Nuosaikus	Didelis
Indija	Mažas	Didelis	Maža	Nuosaikus	Nuosaikus
Prancūzija	Didelis	Didelis	Nuosaiki	Didelis	Mažas
Rusija	Didelis	Nuosaikus	Maža	Didelis	Mažas
Vokietija	Mažas	Didelis	Didelė	Nuosaikus	Nuosaikus

Šaltinis: Hofstede, G. *Cultural Constrains in Management Theories*, 1993.

Tarp visų kultūrinių dimensijų tyrimų G. Hofstede dimensijos yra geriausiai statistiškai ir teoriškai pagrįstos: jis aprašo esmines žmonijos problemas, su kuriomis susiduria visuomenės. Be to, dimensijos įvardija daug psichologinių ir sociologinių dalykų: asmenybės suvokimą, nerimą, agresiją, *ego*; visuomenės stratifikacijos klausimus, santykį tarp individo ir institucijų ir t. t. Svarbu pabrėžti, kad visa aukščiau pateikta medžiaga nesuteikia išsamių žinių apie įvairias kultūras. Pateiktos medžiagos tikslas – suprasti, kokie yra galimi kultūrų skirtumai.

Organizacijų kultūrų, būdingų skirtingoms tautoms, tipai sudaromi derinant kultūrų dimensijas. Tai yra svarbu, norint spręsti tarptautinių kompanijų kultūrų problemas, išsiginčinti į skirtingas vadybos praktikas. Vieną geriausiai žinomų organizacijos kultūros tipologijų (siekiant atskleisti tautinių kultūrų ir kompanijų ryšį) pateikė prof. F. Trompenaars ir prof. C. Hampden-Turner.

F. Trompenaars ir C. Hampden-Turner kultūras skirsto į keturis tipus pagal dvi dimensijas: egalitarines (galios atstumo dimensija) ir hierarchines (orientaciją į asmenį ar į tikslą) kultūras. Toks skirstymas apibrėžia, koks yra santykis tarp darbuotojų ir jų kompanijos, hierarchijos sistema,

darbuotojų požiūrį į kompanijos tikslus ir prigimtį: tai leidžia numatyti, kaip tokiose kompanijose sprendžiami konfliktai, kaip planuojama jų veikla, motyvuojami darbuotojai ir t. t.:

- 1) šeimos kultūra (tai į asmenį orientuota kultūra);
- 2) Eifelio bokšto kultūra (į vaidmenis orientuota kultūra);
- 3) kovinės raketos kultūra (kultūra, orientuota į projektus);
- 4) inkubatoriaus kultūra (į savirealizaciją orientuota kultūra).

Svarbu pabrėžti, kad tai yra idealizuoti tipai, kurie retai egzistuoja gryna forma, nes susipina tarpusavyje, dominuojant vienai kuriai kultūrai. Vardijant šių tipų požymius galima pastebėti panašumą su kultūrų dimensijomis ir pagal tai numatyti, kurie tipai bus labiau paplitę vienoje ar kitoje šalyje. Kompanijoje reikia atsižvelgti į šiuos skirtumus: jie gali sukelti nesusipratimų, konfliktų. Sėkmingos kompanijos, ypač tarptautinės, turi elementų iš visų tipų ir sugeba juos suderinti (Trompenaars; ir Hampden-Turner, 1997).

Dažnai daugumoje tarptautinių kompanijų būna vyraujanti kultūra ir daugybė subkultūrų. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta dauguma kompanijos darbuotojų. Kai kalbama apie kompaniją, turima galvoje jos vyraujančią kultūrą. Didelių kompanijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų bendras problemas, situacijas ar patirtį. Tokios subkultūros atsiranda skirtinguose padaliniuose ar skirtingose geografinėse vietose. Kompanijos padaliniai, esantys atskirti nuo pagrindinės būstinės, gali įgyti kitų kultūrų bruožų. Tokiu atveju bus išsaugotos pagrindinės vertybės, tačiau jos bus modifikuotos. Jei multikultūrinė tarptautinė kompanija neturėtų vyraujančios kultūros, nebūtų vienodai interpretuojama, koks elgesys yra tinkamas ir koks netinkamas. Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, formuojančia elgesį (Robbins, 2003).

Apibendrinant organizacijos kultūros įtaką tarptautinių kompanijų konkurencingumui, galima daryti prielaidą, jog tarptautinės kompanijos organizacijos kultūros elementai, tokie kaip vadovavimas, daugiakultūriškumas, turi neiginčijamos įtakos bendrovės sėkmei. Tarptautinės kompanijos dirba našiai ne tik tada, kai skatina inovacijas ar yra pažangesnės už konkurentus, bet ir tada, kai jų vadovai skiria pakankamai dėmesio kompanijų vertybių sistemai, darbuotojams, jų tarpusavio santykiams. Vadovai, norėdami, kad jų bendrovės sėkmingai konkuruotų pasaulinėje ekonomikoje, privalo išmokti teisingai įvertinti ir tinkamai motyvuoti skirtingų tikėjimų, rasių, papročių ir pan. kompanijos narius, nors jų skirtumus paversti privalumais nėra lengva.

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad bendrovė, kurdama organizacijos kultūrą, kuria vertybes savo kompanijos nariams, kurie turi būti tinkamai ir visapusiškai su jomis

supažindinti. Tik tai užtikrins tikslių jų bendros bei individualios veiklos kryptį. Tam, kad organizacijos kultūra būtų veiksminga, ji turi atitikti kompanijos strategiją ir sudaryti stiprų vertybių branduolį, tiksliai nustatyti, į ką būtent yra orientuojamasi. Todėl labai svarbu efektyviai paskirstyti atsakomybes ir naudoti atitinkamus vadovavimo būdus.

Galbūt organizacijos kultūros kūrimas užima daug laiko ir reikalauja nemažai lėšų bei pastangų, bet visa tai neabejotinai naudinga kompanijai, kadangi organizacijos kultūra turi didžiulės įtakos kompanijos konkurenciniam pranašumui. Konkurencingumas gali būti susijęs su įvairiais konkurentų veiklos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu, kokybe ir t. t., tačiau realią naudą duoda tie pranašumai, kurių konkurentai negali atkartoti – organizacijos kultūra.

3. KONKURENCINGŲ TARPTAUTINIŲ KOMPANIJŲ ORGANIZACIJOS KULTŪROS VERTYBIŲ TYRIMAS

Tyrimu atskleidžiama, kad organizacijos vertybės yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kompanijoje vykstantiems procesams. Tam, kad būtų galima veiksmingai panaudoti vertybes kuriant ir įgyvendinant organizacijos kultūrą, privalu nustatyti kompanijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.

3.1. Tyrimo metodologija

Organizacijos kultūra formuojama (pasirenkamos vertybės, keičiamos vertybės) tik konkrečiai kompanijai būtinų vertybių pagrindu, tad vertybės tampa darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo sistema, kuri užtikrina kompanijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą. Toks vertybių identifikavimas yra praktinė problema. Vienas pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti kompanijos nariams identiškumo suvokimą, ugdyti įsipareigojimą kompanijai ir taip gerinti konkurencingumą. Viešai skelbiamos vertybės sukuria stipresnį kompanijos narių bendrumo jausmą ir padeda sukurti gerus santykius su rinkos dalyviais (McDonald; ir Ganz, 1992). Ryšys tarp propaguojamų organizacijos kultūros vertybių konkurencingose Lietuvos ir užsienio tarptautinėse kompanijose atskleidžiamas remiantis mokslinių publikacijų analize ir išvalgomis teorinėje dalyje, kurios pagrindą sudaro aptariami organizacijos kultūros elementai, konkurencingumo veiksniai.

Tyrimo problema: nustatyti, ar konkurencingų tarptautinių kompanijų organizacijos kultūros puoselėjamos vertybės turi panašumų. Iširti, ar tam tikrų vertybių propagavimas kompanijoje gali turėti įtakos jos konkurencingumui. Paaiškinti kokias vertybes pasirinkti strateginiam kompanijos konkurencingumo skatinimui.

Objektas: organizacijos kultūros vertybės

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti organizacijos kultūros vertybių įtaką kompanijų konkurencingumui ir nustatyti ryšį tarp propaguojamų organizacijos kultūros vertybių konkurencingose Lietuvos ir užsienio tarptautinėse kompanijose.

Uždaviniai:

1. Identifikuoti konkurencingiausių Lietuvos ir užsienio tarptautinių kompanijų propaguojamas organizacijos kultūros vertybes.

2. Nustatyti dažniausiai propaguojamas vertybes tiek Lietuvos, tiek užsienio tarptautinėse kompanijose.
3. Palyginti propaguojamas vertybes priklausomai nuo sektoriaus pagal jų pobūdį, kategoriją.
4. Palyginti propaguojamas vertybes tarp Lietuvos ir užsienio tarptautinių kompanijų pagal vertybių, jų kategorijų pasikartojimo laipsnį bei kategorijų santykį.

Pagrindinės tyrimo sąvokos, jų interpretacijos.

Konkurencingos tarptautinės Lietuvos ir užsienio kompanijos – bendrovės, kurios savo ūkinę, komercinę veiklą, per užsienyje įsteigtas dukterines kompanijas, vykdo ne tik savo šalies viduje, bet ir už jos ribų bei sugeba pasiekti didesnę ilgalaikį pelningumą.

Konkurencingiausios tarptautinės Lietuvos kompanijos – lietuviško kapitalo bendrovės, kurios aukščiausio lygio vadovybė yra Lietuvoje ir kuri savo ūkinę, komercinę veiklą, per užsienyje įsteigtas dukterines kompanijas, vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų bei sugeba pasiekti didesnę ilgalaikį pelningumą ir populiarumą, lyginant su kitomis tarptautinėmis Lietuvos kompanijomis.

Konkurencingiausios tarptautinės užsienio kompanijos – užsienio kapitalo bendrovės, kurios aukščiausio lygio vadovybė yra ne Lietuvoje ir kuri savo ūkinę, komercinę veiklą, per užsienyje įsteigtas dukterines kompanijas, vykdo bent keliose skirtingose valstybėse bei sugeba pasiekti didesnę ilgalaikį pelningumą ir populiarumą, lyginant su kitomis tarptautinėmis kompanijomis.

Propaguojama, skatinama organizacinės kultūros vertybė – tai vertybė, kuri reiškia esminius veiklos principus, vaidina svarbų vaidmenį kompanijos valdyme. Tokios vertybės dažniausiai skelbiamos ir skatinamos ne tik darbuotojams, bet komunikuojamos ir kitoms interesų grupėms (klientai, tiekėjai, investuotojai, valdžios institucijos ir pan.).

Tyrimo tipas. Tyrimui pasirinkta kokybinė metodologija, dėl jos tinkamumo naujų išvalgų kūrimui. Atitinkamai, dėl kokybinės metodologijos ypatybių ir neplataus pasirinktos tyrimo temos iširtumo, tyrimo tipas yra žvalgomasis – analitinis.

Tyrimo metodas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir uždavinius, parinktas tyrimo metodas yra **turinio analizė**. Šis metodas yra naudojamas tiek kiekybiniuose, tiek kokybiniuose tyrimuose įvairiose mokslo srityse. Turinio analizė yra pasitelkiama plačiam tikslų spektrui realizuoti ir gali būti pagrindiniu arba pagalbiniu metodu (pvz., fokus grupės metu surinktų duomenų analizei, atvirų klausimų anketose sisteminiui ir interpretavimui) (Kippendorff, 1980).

Pagrindiniai šio **metodo privalumai**: tyrėjas neturi įtakos turiniui (priešingai nei, pvz., interviu metu); dažniausiai analizuojamas pastovus turinys, todėl prireikus galima tyrimą pakartoti, palyginant rezultatus; galimybė daryti išvagas apie mąstymo modelius ir kalbos vartojimą [75].

Kadangi kokybinė turinio analizė naudojama požiūrių, interesų ir vertybių atskleidimui, tai daroma prielaida, jog šis metodas tinka tyrimo tikslui realizuoti. Tipiniai turinio analizės žingsniai yra šie [50, 76, 60]:

- 1) dokumentų analizei, atranka;
- 2) indikatorių išskyrimas (žodis, sakiny, pastraipa, įvykiai, faktai ir kt.);
- 3) turinio vieneto išskyrimas (eilučių skaičius, pastraipa, transliacijos laikas ir kt.);
- 4) charakteristikų skaičiavimo sistemos sukūrimas (įvertinimas ar tyrinėjama kategorija yra, dažnių skaičiavimas, teiginio intensyvumo vertinimas skalėje ir kt.);
- 5) analizė (kodavimas, kategorizavimas, bendrinimas, interpretacija).

Vienas svarbiausių skirtumų tarp kokybinės ir kiekybinės turinio analizės – išankstinis ieškomų indikatorių, kategorijų žinojimas arba jų sukūrimas analizės metu. Tyrimui pasirinkta kokybinė perspektyva dėl to, jog nėra baigtinio vertybių sąrašo, kurias tikimasi aptikti ir dėl to, jog vertybės nėra visada aiškiai išreiškiamos tekste.

Kaip ir visi metodai, kokybinė turinio analizė turi savo trūkumų. Pagrindiniai metodo trūkumai yra: tyrėjo subjektyvumas (šiuo atveju didžiausia subjektyvumo grėsmė yra identifikuojant kompanijų vertybes); nagrinėjamų dokumentų informacijos patikimumas ir tikslumas dažnai sunkiai patikrinamas (šio tyrimo atveju, sunku nustatyti ar kompanijos tinklapyje skelbiama informacija atitinka tikrovę); ne visi reikalingi tyrimui dokumentai gali būti prieinami (ne visos kompanijos turi kokybiškus tinklapius, skelbia korporatyviają informaciją, apibrėžia savo vertybes); tyrimo rezultatai negali būti generalizuojami.

Atsižvelgus į išvardintus trūkumus, sudarant tyrimo metodiką kai kuriuos metodo trūkumus stengiamasi mažinti kiek įmanoma aiškiau nusistatant ir apibrėžiant indikatorių turinį, nusistatant kiek įmanoma objektyvesnius atrankos principus.

Dokumentų analizei atranka. Šio tyrimo atveju analizuojamas turinys – konkurencingiausių tarptautinių užsienio ir tarptautinių Lietuvos kompanijų interneto tinklapiai. Korporatyviniai tinklapiai pasirinkti dėl kelių priežasčių:

- 1) atspindi organizacijos kultūros strateginę dalį, t. y. šiuolaikinėje praktikoje tinklapiuose skelbiama labiau strateginė informacija, kompanijų siekiamybė;

2) strategiškai puoselėjamos organizacijos kultūros vertybės yra itin svarbios šiam tyrimui, nes išreiškia pagrindines vyraujančios kultūros vertybes ir turi įtakos kompanijos įvaizdžiui, tapatybei bei konkurencingumui (nepuoselėjamas strategiškai vertybes sunku iširti, dažnai darbuotojų nuomonė apie jas skiriasi skirtinguose padaliniuose, kompanijos lygmenyse, jos nėra aiškiai išreikštos) (Robbins, 2003);

3) tinklapiai yra viešai prieinami, daroma prielaida, jog juose skelbiama informacija yra patikima (šaltinis pirminis, todėl teikiama informacija yra pagrįsta).

Tinklapiai atrenkami pagal kompanijų konkurencingumo rodiklius (populiarumą tarp partnerių, gerbiamumą visuomenėje, ilgalaikį pelningumą, pardavimų pajamas, grynąjį pelningumą ir pan.), todėl atrankos kriterijai yra ne tinklapių, o kompanijos savybės (konkurencingumas).

Imtis. Imtis šio tyrimo atveju yra gana problematiška, nes nustatyti visuminę populiaciją, kurią sudaro visos konkurencingos tarptautinės įmonės yra gana sudėtinga (statistinių duomenų apie tai, kiek yra lietuviškų ir užsienio tarptautinių kompanijų, kurios dirba pelningai nėra, ne visos kompanijos skelbia savo finansines ataskaitas). Todėl svarbiausia yra nustatyti konkurencingiausias bendroves bei apsibrėžti koks jų skaičius reikalingas tyrimui.

Lietuviško kapitalo įmonių 2007 m. užsienyje buvo 504, dirbo 25 258 darbuotojai. Iš jų 296 veikė Europos sąjungoje (daugiausia Estija – 42, Latvija – 162), 208 – kitur (Baltarusija – 41, Rusija – 82, Ukraina – 68). Pagal nešamą pelną pirmauja Latvijoje, Rusijoje ir Estijoje valdomos kompanijos (neatsižvelgiant į lietuviško kapitalo bendrovių skaičių toje valstybėje).

Nėra tikslių duomenų apie tai, kiek pasaulyje iš viso veikia tarptautinių kompanijų, tačiau 2000–2002 m. duomenimis, remiantis Jungtinių Tautų prekybos ir vystymo konferencijos statistikos duomenų baze, jų skaičiuojama apie 63 000 [76, 35] bankų, telekomunikacijų, energetikos, manufaktūros, draudimo, maitinimo, konsultavimo ir kituose sektoriuose.

Atrankos metodas – kriterinė atranka. Pagrindiniai kriterijai yra geriausių rezultatų rodymas Lietuvos (sudarant konkurencingiausių Lietuvos tarptautinių kompanijų sąrašą) ar tarptautiniu mastu (sudarant konkurencingiausių tarptautinių užsienio kompanijų sąrašą) šiose srityse:

- Ilgalaikis pelningumas (stabilus ar augantis pelnas per 2007–2009 m.)
- Pardavimų pajamos (2007–2009 m.)
- Bendrovės dydis
- Bendrovės populiarumas, gerbiamumas
- Bendrovė turi būti tarptautinė

Lietuviškų tarptautinių kompanijų atveju, iš kasmet Lietuvoje „Verslo žinių“ skelbiamų „Top 1000“ (išleidžiamas priedas, kuriame skelbiamas 1000 didžiausių Lietuvos bendrovių atsižvelgiant į pardavimų pajamas ir pelną, 2007–2009 m. duomenys) [66] ir „Verslo žinių“ „Gerbiamiausia įmonė“ (2008 m.) [67], „Verslo žinių“ specialus priedas „Lietuvos verslo lyderiai 2010“ [68], „Top 1000 companies of New Europe“ [78] 2008 m., „Baltic market awards“ (2008, 2009 m. NASDAQ OMX Baltic reitingas) [79], atrinkta **30** kompanijų (žiūr. pried. nr. 2), pagal nusistatytus kriterijus sugretinant 2007, 2008 ir 2009 m. pateiktų šaltinių duomenis. Lietuvos statistikos departamentas nepateikia duomenų apie atskirų bendrovių rodiklius.

Užsienio tarptautinių kompanijų atveju, **70** kompanijų (žiūr. pried. nr. 3) buvo atrinkta pagal nusistatytus kriterijus, sugretinant šių šaltinių duomenis: CNN žurnalo „Fortune“ sudaryti „Fortune fastest growing 2009“ [80], „100 best companies to work for 2010“ [81], „World’s most admired companies 2009“ [82], „World’s largest corporations“ [83] reitingai ; „Forbes“ žurnalo „The Global 200“ [84] 2009 m. reitingai.

Indikatorių išskyrimas. Pagrindiniais indikatoriais yra vertybės, kompanija, jos kilmės šalis, veiklos sektorius.

Turinio vieneto išskyrimas. Šiam tyrimui nėra aktualus.

Charakteristikų skaičiavimo sistemos sukūrimas. Remiantis reikalingais indikatoriais bei tyrimo uždaviniais sudaryta duomenų rinkimo lentelė (žiūr. pried. nr. 2; ir pried. nr. 3), kurioje atsispindi svarbiausios tyrimo uždaviniams įgyvendinti reikalingos charakteristikos, indikatoriai: kompanijos veiklos sektorius, kilmės šalis, vertybės.

Kompanijos pavadinimas	Kilmės šalis	Kompanijos veiklos sektorius	Korporatyvinis tinklapis (yra/nėra)	Skelbiamos kompanijos vertybės ir vertybės išreikštos misijoje, vizijoje, prisistatyme, veiklos kodekse

Analizė (kodavimas, kategorizavimas, bendrinimas, interpretacija).

Kodavimas. Pasirinktas kodavimo vienetas – frazė, nes tiek veiklos sritis, tiek vertybės dažnai yra išreiškiamos fraze, o ne vienu žodžiu.

Organizacijos kultūros vertybės – tai bendri organizacijos viduje deklaruojami ir puoselėjami idealai, siekiamybės. Vertybės reiškiasi įvairiais lygmenimis – tiek kasdieniame organizacijos narių bendravime, aprangoje, klientų aptarnavime, santykiuose su interesų grupėmis ir panašiai. Dažniausiai

kompanijos vertybės yra tiesiogiai įvardijamos korporatyviosios informacijos skiltyje, misijoje, vizijoje, kompanijos aprašyme, veiklos kodekse (verslo principai, etiškos veiklos kodeksas ir pan). Todėl vertybės bus identifikuojamos, ieškant jų išvardytose tinklapio dalyse.

Kompanijos kilmės šalies nustatymas galimas 2 būdais: tiesiogiai iš reitingų arba remiantis kompanijos tinklapyje pateiktais duomenimis apie kapitalo prigimtį. Jeigu tai akcinės bendrovės forma veikianti kompanija, jos priklausomumas tam tikrai šaliai nustatomas pagal didžiausią dalį akcijų turinčio investuotojo (ar investuotojų grupės, gali būti ir sudėtinė grupė) šalį.

Veiklos sektoriaus nustatymas galimas taip pat 2 būdais: arba tiesiogiai iš reitingų, kuriuose pateikta verslo sritis, arba remiantis korporatyviajame tinklapyje pateiktais duomenimis apie kapitalo prigimtį. Jeigu kompanija vysto veiklą keliose srityse, tai duomenų rinkimo lentelėje fiksuojamos visos.

Kategorizavimas. Remiantis Jacobs ir Mcfarlane [27], kompanijų vertybes galima suskirstyti į tris grupes, pagal tai, kokią energiją jos pirmiausia generuoja įgyvendinimo metu: *fizines* (pvz.: tvarka, švara, punktualumas, reguliarumas, saugumas, produkto/paslaugų kokybė, optimali laiko/erdvės utilizacija, efektyvus pinigų/resursų panaudojimas ir kt.) *organizacines* (disciplina, atsakomybė, standartizacija, sistematizacija, autoritetas, integracija, komunikacija, laisvė ir kt.), *psichologines* (vartotojo poreikių tenkinimas, pagarba individui, inovatyvumas, ryžtingumas, asmeninis tobulėjimas, lojalumas, tarnavimas visuomenei, kūrybiškumas, integralumas ir kt.). Šios kategorijos naudojamos kaip pradinės ir esant reikalui bus pridedamos naujos. *Vertybių kategorija* – vertybių tipas, grupė, pasižyminti tam tikromis bendrybėmis, t. y. vertybių rinkinys, kuriame vertybės turi tam tikrą apjungiančią charakteristiką [85].

Kompanijų ir įvairių šaltinių įvardijamų verslo sričių įvardijimo formuluotės skiriasi. Įvardijama veiklos sritis yra specifinė ir labai konkreti, todėl sunku išskirti tiriamas kompanijas į kategorijas, pagal verslo sritį, pobūdį. Tam, kad galima būtų suskirstyti kompanijas į tam tikrus segmentus pagal veiklos pobūdį, tiriamų kompanijų verslo rūšys kategorizuojamos, priskiriamos prie stambesnių verslo rūšių, remiantis šiuo metu Lietuvoje galiojančių ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi [86], kuris yra parengtas remiantis Europos Sąjungos teisės aktais. Siekiant didesnio masto apibendrinimo, pasirinktas klasifikatoriaus vienetas yra sekcija ir skyrius [86]. Pasirinktam klasifikavimui paruošta lentelė yra priede NR. 1.

Bendrinimas ir interpretacija orientuoti į uždavinių įgyvendinimą, kuriais siekiama nustatyti propaguojamų vertybių dažnius, įvertinti dažnių skirtumus ir panašumus tarp: lietuviškų ir užsienio tarptautinių kompanijų bei tarp skirtingų sektorių.

Apibendrintai, tyrimo eiga:

1. Sudaryti tiriamų kompanijų sąrašus.
2. Analizuoti pasirinktų kompanijų tinklapius.
3. Pildyti duomenų rinkimo lenteles (žiūr. pried. nr. 2; ir pried. nr. 3).
4. Klasifikuoti gautus rezultatus.
5. Apibendrinti ir interpretuoti rezultatus.

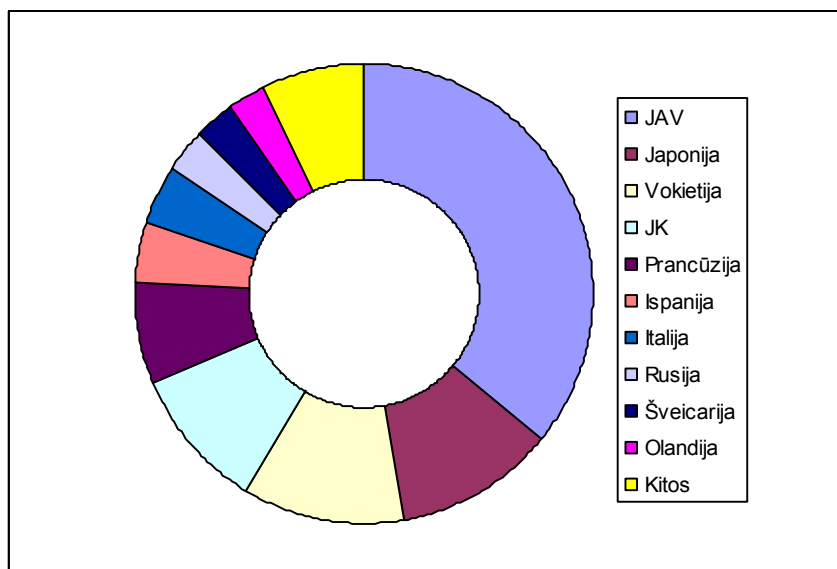
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Pasirinktų kompanijų tinklapių analizė vyko 2010 m. vasario–kovo mėnesiais, tyrime analizuojama tuo metu kompanijų skelbiama informacija. Iš viso buvo ištirta 100 kompanijų: 30 tarptautinių lietuviško kapitalo ir 70 tarptautinių užsienio kapitalo. Duomenų rinkimo lentelės yra atitinkamai priede nr. 2 ir priede nr. 3.

4 iš 30 (apie 12 proc.) lietuviško kapitalo konkurencingiausių kompanijų savo tinklapiuose nenurodė tyrimui reikalingos informacijos apie savo vertybes. Iš jų vienos kompanijos tinklapis buvo atnaujinamas (atnaujinimai nepasirodė per turinio analizės laikotarpį), o viena kompanija iš viso neturėjo korporatyvinio tinklapiu. 3 iš šių kompanijų užsiima vienokio ar kitokio pobūdžio mažmenine prekyba.

2 iš 70 (apie 3 proc.) užsienio kapitalo konkurencingiausių kompanijų savo tinklapiuose nenurodė tyrimui reikalingos informacijos apie savo vertybes. Visos tirtos užsienio tarptautinės kompanijos turėjo korporatyvinius tinklapius. Iš 70 tirtų užsienio kompanijų, 25-ių kilmės šalis Jungtinės Amerikos Valstijos, 8 – Japonija, 8 – Vokietija, 7-ių – Didžioji Britanija, 5- ių – Prancūzija, 3-jų – Ispanija, 3-jų – Italija, 2-jų – Rusija, 2-jų – Šveicarija, 2-jų – Nyderlandai, 1-os – Brazilija, 1-os – Liuksemburgas, 1-os – Pietų Korėja, 1-os – Norvegija, 1-os – Suomija (pasiskirtymas grafiškai diagramoje nr. 1).

1 diagrama. Tirtų konkurencingiausių užsienio tarptautinių kompanijų kilmės šalių pasiskirstymas



Konkurencingiausių Lietuvos ir užsienio tarptautinių kompanijų propaguojamos organizacijos kultūros vertybės. Užpildžius turinio analizės lenteles, vertybės buvo sugrupuotos (kai pasitaikė sinonimais, sinoniminėmis frazėmis išreikštos vertybės) atsižvelgiant į kontekstą, apskaičiuoti vertybių pasikartojimo dažniai (žiūr. lentelė nr. 5 ir lentelė nr. 6).

5 lentelė. Identifikuotos vertybių grupės lietuviškose tarptautinėse kompanijose, jų kategorija ir dažnis

Vertybės (lietuviškos tarptautinės)	Vertybių kategorija	Dažnis
1. Profesionalumas, kvalifikacija	organizacinė	12
2. Kokybė, aukšta kokybė, kokybiškos paslaugos, kokybiškas įgyvendinimas	fizinė	10
3. Tobulėjimas, tobulinimas, mokymasis	psichologinė	7
4. Bendradarbiavimas, ilgalaikis bendradarbiavimas, ilgalaikė partnerystė, geriausia partnerystė	organizacinė/psichologinė	7
5. Orientacija į klientą: vertė klientui, nauda klientui, vertės sukūrimas klientui, pagalba klientams, kliento pasitenkinimas	psichologinė	7
6. Sąžiningumas, teisingumas	psichologinė	6

7. Atsakomybė, atsakingumas	psichologinė	5
8. Novatoriškumas, novatoriški, pažangus mąstymas	psichologinė	5
9. Komanda, komandinė dvasia, komandinis darbas, sugebėjimas dirbti komandoje	organizacinė	5
10. Pasitikėjimas, patikimumas, patikimi	psichologinė	5
11. Pagarba	psichologinė	4
12. Socialinė atsakomybė, aplinkosauga	organizacinė	4
13. Greitis, veržlumas, operatyvumas	psichologinė	3
14. Lyderystė, „būti geriausiai“, „geriausia“	psichologinė	3
15. Šeima	psichologinė	2
16. Praktiškumas	psichologinė	2
17. Sąžininga, atvira komunikacija	organizacinė/psichologinė	2
18. Darbštumas	psichologinė	2
19. Atkaklumas	psichologinė	2
20. Dora, moralė	psichologinė	2
21. Inicijatyvumas, iniciatyvūs	psichologinė	2
22. Etiškumas	psichologinė	2
23. Tolerancija	psichologinė	2
24. Gabumas, talentas	psichologinė	2
25. Šiuolaikiškumas, modernumas	psichologinė	2
26. Produktyvumas, rezultatyvumas	fizinė	2
27. Pareigingumas	organizacinė	1
28. Pažanga, inovatyvumas, inovacijos	psichologinė	2
29. Sumanumas	psichologinė	1
30. Stiprybė	psichologinė	1
31. Tradicijos	psichologinė	1
32. Verslo dvasia, verslumas	psichologinė	1
33. Efektyvus darbas	fizinė	1
34. Vienybė	psichologinė	1
35. Šeiminkiškumas	psichologinė	1
36. Kūrybiškumas, kūrybingi	psichologinė	1
37. Dovanojantys pažinimo džiaugsmą kitiems	psichologinė	1
38. Aktyvumas	psichologinė	1

Iš viso identifikuota 38 grupės sinoniminių vertybių iš 26 konkurencingiausių lietuviškų tarptautinių kompanijų. Beveik 70 proc. (26 grupės iš 38) vertybių pasikartojo, t. y. buvo identifikuotos daugiau nei vienoje tirtose kompanijoje. Unikaliai formuluojamomis vertybėmis tarp analizuotų kompanijų išsiskyrė *SBA koncernas*, *Norfos grupė*, *Arvi grupė*.

Dažniausiai pasikartojančios vertybės: profesionalumas, kokybė, tobulėjimas, bendradarbiavimas (partnerystė), orientacija į klientą, sąžiningumas ir teisingumas, atsakomybė, novatoriškumas, komanda ir pasitikėjimas.

Daugiausiai identifikuotų vertybių priklauso psichologinių kategorijai, kurios yra labiausiai skirtos pasitenkinimui darbu sukurti, motyvacijai ir pasididžiavimui kompanija skatinti. Tačiau 2 dažniausiai pasikartojančios vertybės profesionalumas ir kokybė priklauso atitinkamai organizacinei ir fizinei vertybių kategorijoms. *Taigi, įvertinus vertybių kategorijų santykį tirtose kompanijose, galima daryti prielaidą, kad konkurencingiausiose lietuviškose tarptautinėse kompanijose vertybės yra daugiau ar mažiau balansuojamos.* Panašus dėmesys yra skiriamas tiek palankiai psichologinei darbo aplinkai, tiek organizaciniam efektyvumui, tiek darbo ir rezultatų precizikai, kuri dažniausiai realizuojama orientuojantis į produkto ir paslaugų kokybę. Kai kuriais atvejais skelbiamos vertybės nebegali būti griežtai priskiriamos vienai ar kitai kategorijai, kadangi kompanijos praplečia vertybės energijos lauką į visas sritis: fizinę, organizacinę, psichologinę (pvz., ne tik produkto kokybę, bet ir komunikacijos kokybę, elgesio su kitais kokybę ir pan).

6 lentelė. Identifikuotos vertybių grupės užsienio tarptautinėse kompanijose, jų kategorija ir dažnis

Vertybės (užsienio tarptautinės)	Vertybių kategorija	Dažnis
1. Socialinė atsakomybė, socialiai atsakinga veikla, aplinkosauga	psichologinė	32
2. Garbingumas, sąžiningumas, teisingumas, „teisingas žaidimas“, „asmeninis garbingumas“ (angl. <i>integrity</i>)	psichologinė	30
3. Pagarba, tarpusavio pagarba	psichologinė	23
4. Inovacijos, inovatyvumas, progresyvumas, pokyčiai, vystymasis	psichologinė	22
5. Tobulėjimas, tobulinimasis, mokymasis, tobulumo siekimas	psichologinė	18
6. Pasitikėjimas, patikimumas	psichologinė	17
7. Orientacija į klientą: vertės sukūrimas klientui/vartotojui; viršyti kliento lūkesčius, pasišventimas kliento sėkmei; klientų pasitenkinimas; aistra klientui; į klientą orientuoti veiksmai	psichologinė	16
8. Etiškumas, etika, profesinė etika, etiški santykiai, fundamentalūs principai	psichologinė	14
9. Kokybė, aukšta kokybė	fizinė/psichologinė	14
10. Darbuotojai, „žmonės“, „dėmesys individui“	psichologinė	11

11. Įvairovė (angl. <i>diversity</i>)	psichologinė	10
12. Atsakingumas; atsakingas aptarnavimas; pažadų laikymasis	organizacinė	9
13. Komanda, komandinis darbas, komandinė dvasia	organizacinė	9
14. Skaidrumas	psichologinė	9
15. Vertės sukūrimas, vertės didinimas, ilgalaikės vertės kūrimas	psichologinė	9
16. Atvirumas	psichologinė	8
17. Buvimas „geru piliečiu“ (angl. <i>citizenship</i>)	psichologinė	8
18. Lyderystė	psichologinė	7
19. Pasišventimas, darbuotojų pasišventimas	psichologinė	7
20. Atvira, skaidri, bešališka komunikacija, atviras dialogas	psichologinė	6
21. Kūryba, kūrybiškumas, fantazija	psichologinė	6
22. Partnerystė, bendradarbiavimas, ilgalaikiai santykiai	organizacinė/psichologinė	6
23. Iššūkiai; aistra laimėti, noras laimėti, konkurencingumas, aistra sėkmei	psichologinė	5
24. Kompetencija, profesionalumas	organizacinė	5
25. Santykiai su bendruomene, bendruomeniškumas	psichologinė	5
26. Dinamiškumas, greitis	psichologinė	4
27. Aistra pasauliui, aistra	psichologinė	3
28. Aktyvumas, veiklumas	psichologinė	3
29. Dalinimasis, dalinimasis informacija ir žiniomis	organizacinė/psichologinė	3
30. Drąsa, rizikavimas	psichologinė	3
31. Novatoriškumas	psichologinė	3
32. Talentas, talento vertinimas, sugebėjimai	psichologinė	3
33. Dėmesys detalėms, kantrus dėmesingumas	organizacinė/psichologinė	2
34. Disciplina	organizacinė	2
35. Ilgalaikis pelningumas, stabilus pelnas	fizinė	2
36. Įvertinimas	psichologinė	2
37. Optimizmas, pozityvumas	psichologinė	2
38. Produktyvumas, orientacija į rezultatą	fizinė	2
39. Rūpestingumas	psichologinė	2
40. Savininkiškumo jausmas	psichologinė	2
41. Užsidegimas, entuziazmas	psichologinė	2
42. Vizija į ateitį (angl. <i>visionary</i>)	psichologinė	2
43. „Žmonių sujungimas“	psichologinė/fizinė	1
44. Atitikimas standartams	fizinė	1
45. Dėkingumas, sakymas „ačiū“	psichologinė	2
46. Didžiavimasis kompanija	psichologinė	1
47. Geras laiko leidimas	psichologinė	1
48. Greitas ir kruopštus aptarnavimas	fizinė	1
49. Ilgalaikis augimas	fizinė/psichologinė	1
50. Įsipareigojimas	psichologinė	1

51. Išskirtinis patogumas	psichologinė	1
52. Konfidencialumas	organizacinė/psichologinė	1
53. Konstruktyvi savikritika	organizacinė	1
54. Laisvė	psichologinė	1
55. Lankstumas	psichologinė	1
56. Mandagumas	psichologinė	1
57. Mokymasis iš klaidų	psichologinė	1
58. Nuolankumas	psichologinė	1
59. Pasiekimai ir indėliai	psichologinė	1
60. Potencialo išnaudojimas	psichologinė	1
61. Pragmatizmas	psichologinė	1
62. Saugumas	fizinė	1
63. Stabilumas	psichologinė	1
64. Sunkus darbas	fizinė/psichologinė	1
65. Tarpkultūrinis supratingumas	psichologinė	1
66. Veiklos precizika	organizacinė	1
67. Žmonių įgalinimas	psichologinė	1

Iš viso identifikuota 67 grupės sinoniminių vertybių iš 68 konkurencingiausių užsienio tarptautinių kompanijų. 64 proc. (43 grupės iš 67) identifikuotų vertybių pasikartojo, t. y. buvo identifikuotos daugiau nei vienoje tirtoje kompanijoje. Unikaliai formuluojamomis vertybėmis tarp analizuotų kompanijų išsiskyrė *Panasonic, Nokia*.

Dažniausiai pasikartojančios vertybės: socialinė atsakomybė, garbingumas (angl. *integrity*), pagarba, inovatyvumas, tobulėjimas, pasitikėjimas, orientacija į klientą, etiškumas, kokybė, darbuotojai.

Absoliuti dauguma identifikuotų vertybių priklauso psichologinių vertybių kategorijai. Beveik pusėje tirtų užsienio kompanijų vertybėse buvo identifikuota socialinė atsakomybė. Tokiu pat dažnumu kartojosi ir garbingumas (angl. *integrity*). Iš dažniausiai pasikartojančių vertybių tik 1 priklauso fizinių/psichologinių kategorijai. *Taigi, įvertinus vertybių kategorijų santykį tirtose kompanijose, galima daryti prielaidą, kad konkurencingiausiose užsienio tarptautinėse kompanijose daugiausiai dėmesio yra skiriama psichologinėms vertybėms, ypač toms, kurios skatina garbingus, etiškus, atsakingus santykius ir veiklą.* Nors fizinių ir organizacinių vertybių kategorijoms priklausančių vertybių pasitaiko, jos pasikartoja, tačiau jų populiarumas yra sumažėjęs. Naujausios pasaulinės tendencijos, susijusios su socialine atsakomybe (prieš darbuotojus, visuomenę, gamtą) ir garbingumu (angl. *integrity*) atsispindi konkurencingiausių kompanijų vertybėse. Didelės dalies užsienio bendrovių, kurios gyvuoja ir yra įsikūrusios prieš 20 m. ir daugiau, šios vertybės buvo įkūrimo metu. *Galima daryti prielaidą, jog kompanijų išlikimui teigiamos įtakos turėjo nuo įkūrimo pradžios puoselėjami garbingumo ir socialinės*

atsakomybės principai, nors tuo laikotarpiu tai dar nebuvo laikoma norma, mada. Šią prielaidą reiktų tikrinti atskiru tyrimu.

Palyginimas. Didesnė pusė (apie 64 proc.) lietuviškų tarptautinių kompanijų vertybių atsikartoja užsienio tarptautinių kompanijų vertybių sąrašė, taigi beveik pusė (49 proc.) identifikuotų užsienio kompanijų vertybių sutampa su lietuviškų kompanijų vertybių sąrašu. Taigi, skelbiamos konkurencingiausių kompanijų vertybės labiau sutampa, nei skiriasi.

Nors pirmąsias vietas pagal dažnį užimančios vertybės abiejuose sąrašuose nesutampa, vienoje ar kitoje pozicijoje atsikartoja visos 15 populiariausių ir dažniausiai identifikuotų lietuviškų konkurencingiausių kompanijų vertybių bei 10 populiariausių užsienio kompanijų vertybių. *Tarp dažniausiai besikartojančių abiejuose sąrašuose (iš top 10 ir top 15):*

- 1) socialinė atsakomybė*
- 2) kokybė*
- 3) tobulėjimas*
- 4) orientacija į klientą*
- 5) sąžiningumas ir garbingumas*
- 6) pagarba*
- 7) pasitikėjimas (patikimumas)*

Taip pat galima būtų priskirti novatoriškumą ir inovacijas, nes abi šios vertybės yra giminingos tuo, kad diegiamos, skatinamos naujovės. Panašias aukšas pozicijas pagal naudojimo dažnį abiejuose sąrašuose užima komandinis darbas.

Abiejuose sąrašuose randama visų trijų tipų vertybių kategorijų. Dar vienas panašumas – psichologinės savybės tiek skaičiumi, tiek svarba lyderiauja prieš organizacines ir fizines abiem atvejais. Taip pat abiem atvejais galima išvelgti tendenciją, jog fizinės savybės yra rečiausios, o jų svarbą palaiko viena dažnai vartojama vertybė – kokybė.

Užsienio kompanijų vertybių aprašyme labiau nei lietuviškų, vyrauja platesnis ir dėl to mišresnis vertybių suvokimas (fizinė/psichologinė, organizacinė/psichologinė). Ypač fizinės ir organizacinės vertybių kategorijos praplečiamos iki psichologinės, emocinės reikšmės kompanijai. Tokiu būdu tik dar labiau išryškinama psichologinės vertybių kategorijos daroma įtaka, populiarumas ir svarba.

Jeigu vertybės būtų apjungiamos į platesnes temines kategorijas, tai panašumai tarp konkurencingiausių lietuvių, užsienio kompanijų ar tarp jų yra dar akivaizdesni. Siūlomos platesnės

kategorijos duomenų interpretavimui pavaizduotos lentelėje nr. 7. Šios teminės kategorijos apjungia daugumą dažniausiai rastų vertybių į platesnius vienetus.

7 lentelė. Vertybių teminės kategorijos

Teminė kategorija	Identifikuotų vertybių junginys
Atsakomybė	santykiai su bendruomene (bendruomeniškumas), socialinė atsakomybė, atsakomybė (atsakingumas), buvimas „geru piliečiu“
Tobulėjimas	inovacijos, novatoriškumas, tobulėjimas
Etika	skaidrumas, garbingumas (angl. <i>integrity</i>), sąžiningumas, pagarba, pasitikėjimas, patikimumas
Orientacija į klientą	kliento patenkinimas, vertės jam kūrimas
Orientacija į darbuotoją	talentas, darbuotojas, žmogus
Bendradarbiavimas	partnerystė, komanda, komandinis darbas, bendradarbiavimas
Atvirumas	tolerancija, atvirumas, atvira komunikacija, įvairovė
Orientacija į rezultatą	produktyvumas, pelningumas, efektyvumas
Kokybė	profesionalumas, kompetencija, kokybė

Taigi, daugelis paminėtų vertybių yra susijusios su atsakomybe (įvairiomis prasmėmis), tobulėjimu, kuris pasireiškia ne tik asmeniniame lygmenyje, bet ir organizaciniame – per naujoves (inovacijas, novatoriškas idėjas), etika (skaidrumas, garbingumas, sąžiningumas, pagarba, patikimumas – etiško elgesio ir etiškos veiklos bruožai), orientacija į klientą (jo patenkinimą, vertės jam kūrimą), orientacija į darbuotoją (jo vertę, talentą, gabumus), bendradarbiavimu, kuris pasireiškia ir kuriant partnerystes, dirbant komandoje, atvirumu (atvirumas ir tolerancija idėjoms, kultūroms, rasėms, įvairovės vertinimas), kokybe (asmens veiklos, organizacijos veiklos, produkto).

Propaguojamoms vertybės ir veiklos sektorius. Remiantis ekonominės veiklos klasifikatoriumi (sekcija ir skyriumi) analizuotų kompanijų veikla buvo suskirstyta į kategorijas. Kodų reikšmės yra nurodytos priede nr. 1. Tirtų kompanijų veiklos sektorių dažniai yra nurodyti lentelėje nr. 8.

8 lentelė. Kompanijų veiklos sektorių dažnių lentelė

Tirtos užsienio tarptautinės kompanijos		Tirtos lietuviškos tarptautinės kompanijos	
Kategorijos kodas	Kompanijų skaičius	Kategorijos kodas	Kompanijų skaičius
B06	10	G47	9
K64	9	M70	5
C27	8	G46	4
M70	6	F41	3
C10 ; C11;C12	6	L68	3
C28; C29; C30	5	G45	2
K65	5	C16	2
M72; C21	4	A01	2
G47	4	R93	2
C26	4	H52	2
N81	3	J62	2
J62	3	H50	2
K66	3	N81	1
J61	2	H49	1
C28; C29 ;C30	2	C29	1
C20	2	F42	1
R90; J59	1	J63	1
H51	1	J56	1
I55	1	C10	1
H53	1	D35	1
I56	1		
C24	1		
C13, C14	1		

Tirtos užsienio kompanijos veikė 32-juose skirtinguose veiklos sektoriuose (remiantis klasifikatoriaus skyriumi) iš 99 galimų (skyrių skaičius klasifikatoriuje). Apie 2/3 jų, pasikartojo bent 2 kompanijose iš sąrašo. Daugiausiai kompanijų, patekusių į konkurencingiausių sąrašą buvo susijusios su:

- 1) naftos ir dujų gavyba (bei kitomis šiai sričiai būdingomis veiklomis);
- 2) finansinių paslaugų veikla;
- 3) elektros įrangos gamyba;
- 4) pagrindinių buveinių veikla (konsultacinė valdymo veikla);
- 5) maisto, gėrimų, tabako gaminių gamyba.

Remiantis investicinės gražos rodikliu (ROI), pelningiausios 2008–2009 m. veiklos sritys buvo kasyba ir naftos gavyba, farmacija, tabakas, maistas, namų ūkio ir asmeniniai reikmenys, telekomunikacijos, industrinės mašinos, statybinės medžiagos, laivyba, aviacija ir gynyba, tinklo ir komunikacijų įranga, banko paslaugos, gėrimai, medicininis aptarnavimas, metalai, energetika [87]. Tai iš dalies atsispindi ir išgrynintame konkurencingiausių užsienio tarptautinių kompanijų sąrašė.

Dėl kompanijų veiklos įvairovės, galima išskirti tik 3 aiškesnius segmentus, tarp kurių galima palyginti vertybes: naftos ir dujų gavyba; finansinių paslaugų veikla; elektros įrangos gamyba. Gauti rezultatai pateikti atitinkamai lentelėje nr. 9; lentelėje nr. 10 ir lentelėje nr. 11 (į sąrašą įtraukiamos tik tos vertybės, kurios pasikartojo bent kartą).

Didelių esminių skirtumų tarp šių segmentų beveik nėra. Finansinių paslaugų sektorius kiek išsiskiria nuo kitų dviejų, nes jame tarp populiariausių vertybių atsiranda *kokybė, komandinis darbas ir profesionalumas (taigi, kitose 2 segmentuose pasigendama kokybės ir bendradarbiavimo vertybių teminių kategorijų)*, kurių nėra naftos ir dujų bei elektros įrangos gamybos sektoriuje. Visuose trijuose sektoriuose garbingumas ir sąžiningumas yra vienas dažniausiai pasikartojančių. Be to visuose trijuose segmentuose svarbi socialinė asakomybė, etika, pagarba. *Taigi iš esmės svarbiausios vertybių teminės kategorijos šiuose segmentuose yra etika ir atsakomybė.*

9 lentelė. Naftos ir dujų segmento, 10-ties konkurencingų užsienio tarptautinių kompanijų vertybės ir jų dažniai

10-ties naftos ir dujų segmento kompanijų vertybės	Dažnis
atsakingumas, socialinė atsakomybė	6
garbingumas, sąžiningumas, teisingumas	5
etika	5
pasitikėjimas, patikimumas	3
skaidrumas	3
pagarba	2
įvairovė	2
tobulėjimas	2
inovacijos	2

10 lentelė. Finansinių paslaugų segmento, 9-ių užsienio tarptautinių kompanijų vertybės ir jų dažniai

9-ių finansinių paslaugų segmento kompanijų vertybės	Dažnis
kokybė	4
garbingumas, sąžiningumas	4
komandinis darbas	4
profesionalumas, kompetencija	3
pasitikėjimas	3
socialinė atsakomybė, atsakomybė	2
inovacijos	2
pagarba	2
etika	2

11 lentelė. Elektros įrangos gamintojų segmento, 8-ių konkurencingų užsienio tarptautinių kompanijų vertybės ir jų dažniai

8-ių elektros įrangos gamintojų kompanijų vertybės	Dažnis
socialinė atsakomybė	5
garbingumas, sąžiningumas	3
inovacija	3
etika	3
tubulinimas	3
bendruomeniškumas	2
pagarba	2

Analizės metu pastebėta, jog finansinių paslaugų segmentas, kitaip nei naftos ir dujų bei elektros įrangos gamintojų yra priskirtinas paslaugų sferai, o kiti du – produktų gamybos. Siekiant išryškinti skirtumus, konkurencingiausių užsienio tarptautinių kompanijų sąrašas su vertybėmis buvo padalintas į dvi grupes pagal kompanijos veiklos objektą – paslaugų teikimą arba produkto gamybą.

Vienokių ar kitokių produktų gamyba užsiima didesnė pusė kompanijų iš sąrašo – 45. Paslaugų teikimą organizuoja 25 kompanijos. Lentelėje nr. 12 pavaizduoti vertybių dažniai, atsižvelgiant į kompanijos veiklos sektorių.

12 lentelė. Paslaugų ir gamybos sektoriaus konkurencingiausių tarptautinių užsienio kompanijų vertybių palyginimas pagal dažnius (kita spalva pažymėtos sutampančios vertybės)

Paslaugų sektoriaus kompanijų vertybės (25 kompanijos)	Dažnis	Gamybos sektoriaus kompanijų vertybės (45 kompanijos)	Dažnis
garbingumas, sąžiningumas	11	socialinė atsakomybė	21
socialinė atsakomybė	9	garbingumas, sąžiningumas, teisingumas	20
inovatyvumas, pokyčiai	9	pagarba	17
orientacija į klientą	9	inovacijos, inovatyvumas	13
etika	7	tobulėjimas	12
pagarba	6	pasitikėjimas, patikimumas	9
tobulėjimas	6	kokybė	9
pasitikėjimas, pažadų laikymasis	6	įvairovė	8
komanda	6	atvirumas	8
kokybė	5	buvimas „geru piliečiu“ (angl. <i>citizenship</i>)	7
darbuotojai, žmonės	5	orientacija į klientą	7
vertė, vertės kūrimas	5	etiškumas, etika	7
atsakingumas	3	skaidrumas	7
profesionalumas	3	lyderystė	7
pasišventimas	3	darbuotojai, „žmonės“	6
		atsakingumas	6

Lentelėje nr. 12 atsispindi šios tendencijos:

- socialinė atsakomybė ir garbingumas, sąžiningumas (angl. *integrity*) užima lyderiaujančias pozicijas abiejuose sektoriuose;
- dauguma dažniausiai pasikartojančių vertybių yra tos pačios. Abiejuose dažnai kartojasi orientacija į klientą, inovatyvumas, tobulėjimas, pasitikėjimas, kokybė, pagarba, etika, atsakingumas, darbuotojai (orientacija į žmones). Pagal vertybių temines kategorijas išėitų, jog daugiausiai dėmesio skiriama *etikai, atsakomybei, tobulėjimui, kokybei, orientacijai į darbuotojus ir klientus*;
- skirtingai nuo gamybos sektoriaus, paslaugų sektoriuje svarbesnė *komanda, vertės kūrimas, profesionalumas ir pasišventimas*. Gamybos sektoriuje daugiau dėmesio nei paslaugų, skiriama *įvairovei, lyderystei, skaidrumui, atvirumui*.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2007 m.), užsienyje veikiančios lietuviško kapitalo kompanijos daugiausiai užsiimė šiomis veiklomis: didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas, asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymas (262

kompanijos); apdirbamoji gamyba (70); nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla (97); transportas, sandėliavimas, ryšiai (31); statyba (24).

Tirtos lietuviškos kompanijos veikė 20-tyje skirtingų sektorių. Dėl veiklų įvairovės sąraše galima išskirti tik 3 aiškesnius segmentus. Daugiausiai kompanijų, patekusių į konkurencingiausių sąrašą buvo susijusios su:

- 1) mažmenine prekyba,
- 2) pagrindinių buveinių veikla (konsultacinė valdymo veikla),
- 3) didmenine prekyba.

Dėl šių segmentų nedidelės apimties (duomenų apie vertybes ypač trūko pagrindinių buveinių veikla užsiimančioms kompanijų dalims), vertybių tyrimas šių segmentų viduje neturi prasmės.

Lietuviškos tarptautinės konkurencingiausios kompanijos buvo suskirstytos, kaip ir užsienio, į dvi grupes: paslaugų ir gamybos. Į gamybą orientuotų kompanijų sąraše buvo 6, o didžiąją daugumą sudarė paslaugas teikiančios kompanijos – 24. Lentelėje nr. 13 pavaizduoti vertybių dažniai, atsižvelgiant į kompanijos veiklos sektorių.

13 lentelė. Paslaugų ir gamybos sektoriaus konkurencingiausių lietuviškų užsienio kompanijų vertybių palyginimas pagal dažnius (kita spalva pažymėtos sutampančios vertybės)

Paslaugų sektoriaus kompanijų vertybės (24 kompanijos)	Dažnis	Gamybos sektoriaus kompanijų vertybės (6 kompanijos)	Dažnis
profesionalumas, kvalifikacija	8	profesionalumas	4
kokybė	8	komanda	3
tobulėjimas	6	bendradarbiavimas, partnerystė	3
orientacija į klientą	6	tolerancija	2
sąžiningumas, teisingumas	5	pagarba	2
pasitikėjimas, patikimumas	5	atsakomybė, atsakingumas	2
bendradarbiavimas, partnerystė	4	kokybė	2
socialinė atsakomybė, aplinkosauga	4	aktyvumas, veržlumas	2
novatoriškumas, pažanga	3	sąžiningumas, etika, moralė	2
atsakomybė, atsakingumas	3		

Lentelėje nr. 13 atspindi šios tendencijos:

- profesionalumas užima lyderiaujančias pozicijas abiejuose sektoriuose;

- pusė dažniausiai pasikartojančių vertybių yra tos pačios. Abiejuose dažnai kartojasi kokybė, sąžiningumas, bendradarbiavimas (partnerystė), atsakomybė (atsakingumas);
- skirtingai nuo gamybos sektoriaus, paslaugų sektoriuje svarbesnė *orientacija į klientą, tobulėjimas, pasitikėjimas (patikimumas), socialinė atsakomybė bei novatoriškumas*. Gamybos sektoriuje daugiau dėmesio nei paslaugų, skiriama *komandai, tolerancijai, pagarbai, aktyvumui*.

Palyginimas. Tik 5 kompanijų veiklos sritys sutapo ir atsikartojo konkurencingiausių kompanijų sąrašė (lietuviškų ir užsienio). Dėl to, platesnės vertybių analizės tarp labai panašia veikla užsiimančių lietuvių ir užsienio tarptautinių kompanijų vertybių atlikti nepavyko.

Paslaugų ir gamybos bendrovių santykis nėra proporcingas tiek lietuviškų, tiek užsienio kompanijų sąrašė. Užsienio tarptautinių kompanijų sąrašė vyrauja vienokie ar kitokie gamintojai (daugiau nei pusė), o lietuviškų tarptautinių kompanijų – 4 kartus daugiau paslaugas teikiančių bendrovių, nei užsiimančių gamyba.

Paslaugų sektoriuje, užsienio ir lietuviškų konkurencingiausių kompanijų dažniausiai pasikartojančios vertybės iš esmės sutampa. Užsienio kompanijose papildomai labiau akcentuojama *komanda, darbuotojai ir vertės kūrimas* kaip vertybės, nei lietuviškose. O lietuviškose, žymiai daugiau dėmesio skiriama profesionalumui, nei užsienio kompanijose.

Gamybos sektoriuje vertybės skiriasi žymiai labiau. Priešingai nei užsienio kompanijų atveju, gamybos, o ne paslaugų sektoriuje lietuviškose tarptautinėse kompanijose akcentuojama komanda. Taip pat lietuviškose kompanijose, kitaip nei užsienio yra *mažesnis dėmesys socialinei atsakomybei, inovacijoms, orientacijai į klientą*, tačiau įvardijamos *bendradarbiavimo, tolerancijos, atsakomybės (atsakingumo), veržlumo vertybės*. Iš 6 lietuviškų tarptautinių gamyba užsiimančių kompanijų nei viena tiesiogiai neįvardijo socialinės atsakomybės, kaip vertybės, tačiau buvo skelbiamos bendradarbiavimo, partnerystės, atsakomybės vertybės, kurios savo esme ir taikant plačiai, įgytų panašią reikšmę.

Tyrimo rezultatų apribojimai, problemos. Dėl tyrimo pobūdžio, analizėje pateikti duomenys turi būti interpretuojami ne kaip faktai, o veikia kaip tendencijos. Dėl kokybinio tyrimo pobūdžio, rezultatai negali būti generalizuojami. Kai kurios kitos, su tyrimu susijusios problemos, kurios gali turėti įtakos gautiems rezultatams yra šios:

- 1) nėra tiksliai aišku ar tinklapiuose deklaruojamos vertybės nėra iškreiptos realybėje (galbūt iš tikrųjų egzistuoja kitokios vertybės nei yra deklaruojama). Nusistatytos vertybės gali būti formalumas ir niekaip nepuoselėjamos tarp darbuotojų arba tiesiog skirtingai suvokiamos

tarp darbuotojų ir vadovų, kurie paprastai yra atsakingi už strateginių vertybių formulavimą ir kultivavimą.

- 2) tyrėjo subjektyvi nuomonė analizuojant bei interpretuojant kompanijų medžiagą;
- 3) jeigu būtų pasirinkta naudoti tik stambesnes vertybių kategorijas ar būtų išskirtos kitos veiklos sritys, tai tikėtina, jog rezultatai šiek tiek kistų;
- 4) konkurencingiausių kompanijų sąrašai buvo sudarinėjami nenusistatant įvairių veiklos sričių ar kilmės šalių kvotas, todėl rezultatai gali būti šiek tiek iškreipti, nors kita vertus, didžiausias prioritetas buvo skiriamas kompanijos konkurencingumui, o ne kitoms savybėms.

3.3. Tyrimo išvados

Šio tyrimo išvados nėra teiginiai ir faktai, o greičiau išvalgos ir prielaidos tolesniems kiekybiniam tyrimams, dėl kokybinio tyrimo pobūdžio bei tam tikrų paties tyrimo apribojimų.

Pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo nustatyti ar yra panašumų tarp konkurencingiausių lietuviškų ir užsienio tarptautinių kompanijų organizacijos kultūros vertybių ir kokie jie. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, *jog tirtų kompanijų atveju, panašumų yra tiek* tarp lietuviškų, tiek tarp užsienio kompanijų, tiek lyginant lietuviškas ir užsienio kompanijas. Ši tendencija tarp analizuotų kompanijų, leidžia iškelti hipotezę, jog egzistuoja ryšys tarp kompanijos veiklos sėkmingumo ir jos deklaruojamų, propaguojamų vertybių. Kaip minėta teorijoje, vertybės atlieka skirtingas funkcijas kompanijoje: jose atsispindi organizacijos kultūra, jos gali padėti priimti bei įgyvendinti sprendimus. Kompanijos vertybių sistema suteikia kryptingumą kompanijos veiklai. Vienas pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti kompanijos nariams identiškumo suvokimą, ugdyti įsipareigojimą kompanijai ir taip gerinti veiklos rezultatus.

Svarbiausi panašumai ir skirtumai konkurencingose lietuviškose kompanijose. Daugiausiai tirtos kompanijos skelbė vertybes, susijusias su kokybe (profesionalumas, kokybė), tobulėjimu (tobulinimu, mokymusi, novatoriškumu, pažanga), etika (sąžiningumas, teisingumas, patikimumas, pagarba), atsakomybe (atsakingumas, socialinė atsakomybė), bendradarbiavimu (partnerystė, bendradarbiavimas, komanda) bei klientu (vertė klientui, pagalba, kliento pasitenkinimas). Tai platus spektras, tačiau dažniausiai kompanijos pasirenka tik tam tikrus elementus iš šių kategorijų ir tik tam tikras kategorijas. Tai galima sieti su tuo, kad stengiamasi įvardinti savo vertybes kuo trumpiau ir aiškiau, t. y. neišsiplečiant.

Labiausiai skirtumai pasireiškia vertybių formuluotėse, ypač tada, kai naudojamos metaforos bei tarp gamybos ir paslaugų sektorių. Tirtos gamybos sektoriaus kompanijų vertybės šiek tiek atsilieka nuo šiuolaikinių tendencijų. Nors socialinė atsakomybė turėtų būti tokio pobūdžio kompanijų prioritetu, tačiau lietuviškų kompanijų atveju taip nėra. Remiantis teorija galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje organizacijos kultūrai skiriama mažiau dėmesio, ši sfera pakankamai nauja ir dar tik besiformuojanti.

Svarbiausi panašumai ir skirtumai konkurencingose užsienio kompanijose. Tirtose kompanijose daugiausiai dėmesio skiriama psichologinėms vertybių grupėms. Daugiausiai tirtos kompanijos skelbė vertybes, susijusias su atsakomybe, etika, tobulėjimu, klientu, darbuotoju, kokybe, atvirumu. Nedideli skirtumai daugiausiai susiję su:

- 1) vertybės yra gana plačiai aprašomos, įvairiai formuluojamos. Jų pagrindinė bazė sutampa, tačiau dažnai pridedama savo, unikali viena ar kelios vertybės;
- 2) gali būti susiję su kultūriniais skirtumais.

Taip pat, tirtų užsienio kompanijų atveju, atskirų verslo segmentų skirtumai nebuvo tokie ryškūs, kaip lyginant tarpusavyje sektorius orientuotus į gamybą ir paslaugų teikimą.

Svarbiausi panašumai ir skirtumai tarp Lietuvos ir užsienio konkurencingų tarptautinių kompanijų. Pagrindinė vertybių bazė (teminės kategorijos) atsikartoja, tačiau skiriasi vertybėms suteikiami prioritetai. Užsienio kompanijose prioritetas yra skiriamas atsakomybei, tiksliau socialinei atsakomybei ir etikai (ypač garbingumui (angl. *integrity*), tuo tarpu lietuviškose akcentuojamas profesionalumas ir kokybė. Lietuviškose kompanijose taip pat daugiau nei užsienio kompanijose dėmesio skiriama bendradarbiavimui (partnerystei, komandai).

Ypatingai skiriasi gamybos sektoriaus vertybės tarp Lietuvos ir užsienio kompanijų. Užsienio kompanijų atveju galima pastebėti aiškias vertybių kryptis, naudojamos pagrindinių vertybių formuluotės yra tapačios ir populiarios: „geras pilietis“, garbingumas, socialinė atsakomybė. Tai rodo dabartines verslo tendencijas ir būtiną orientaciją sėkmingam verslo plėtojimui bei konkurencingumui. Lietuviškose kompanijose tik pradeda vystytis supratimas apie socialinės atsakomybės sąvoką, bet kitos užsienyje populiarios formuluotės dar nėra naudojamos, nors esmė ir mintys perduodamos per vertybes (pvz., per išreiškiamas sąžiningumo, atsakingumo, teisingumo vertybes galima suprasti, jog kompanija siekia vykdyti etišką veiklą ir pan.).

Lyginant tirtų lietuviškų ir užsienio kompanijų vertybių skelbimą, galima daryti prielaidą, jog lietuviškose kompanijose kol kas tam yra skiriama žymiai mažiau reikšmės, nei užsienio kompanijose

(remiantis tuo, kiek prieinama informacija, ar išvis skelbiama tinklapyje, kaip plačiai išaiškinta, kiek apgalvota, kiek papildomų dokumentų yra sukurta).

Kylantys skirtumai tarp vertybių galėtų būti sietini su kultūriniais skirtumais, kilmės šalies bei šalių, kuriose vykdomas verslas ekonominio, pilietinio išsivystymo lygiu. Įsipareigojimai, kuriuos prisiima daugelis šio tyrimo metu tirtų užsienio kompanijų viršija vertybėse išreikštus tirtų lietuviškų kompanijų įsipareigojimus. Remiantis teorija, šios kompanijos pralaimėtų konkurencinėje kovoje, tačiau šiuo atveju yra svarbiausia rinka, kurioje kompanija veikia ir kitų tos rinkos žaidėjų įsipareigojimai bei vartotojų reikalavimai. Taigi, galima būtų kelti hipotezę, jog skirtingo ekonominio ir pilietinio išsivystymo regionuose veikiančios tarptautinės kompanijos turi vertybinių skirtumų.

IŠVADOS

Atlikus organizacinės kultūros įtakos tarptautinių kompanijų konkurencingumui analizę paaiškėjo, jog viena iš svarbiausių konkurencingos kompanijos veiklos prielaidų yra būtent organizacijos kultūra. Ją galima laikyti savotiška ideologija, kurios pagalba įgyvendinami kompanijos tikslai. Kiekvienai tarptautinei (ir ne tik) kompanijai svarbu sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri skatintų darbuotojų kūrybiškumą, atsidavimą bendriems tikslams. Šitaip sukuriama vertė ne tik kompanijai, bet ir produktui ar paslaugai.

Organizacijos kultūros, t. y. tam tikrų simbolių, vertybių ir normų, pagalba atspindimos visos kompanijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad kompanija klestėtų ir patenkintų visų bendrovės narių bei klientų poreikius. Tyrimais patvirtinta, kad, jeigu kompanijos deklaruojamos normos tiesiogiai atspindi jos darbuotojų vertybes, organizacijos kultūrą galima laikyti gana stabilia kompanijos konkurencingumą lemiančia norma, nes vertybės yra organizacijos kultūros pagrindas.

Organizacijos kultūros svarba kompanijos sėkmei neginčijama dėl kelių priežasčių:

- a) organizacijos kultūra užtikrina darbuotojų identiškumo jausmą, kuris yra būtinas siekiant užtikrinti tikslią bendros bei individualios veiklos kryptį;
- b) ugdo darbuotojų atsidavimą kompanijai;
- c) padeda greičiau ir nuosekliau priimti bei įgyvendinti sprendimus;
- d) suteikia kryptingumo kompanijos veiklai;
- e) turi neginčijamos reikšmės kompanijos konkurencingumui.

Bendrovė, kurdama organizacijos kultūrą, kuria vertybes savo kompanijos nariams, kurie turi būti tinkamai ir visapusiškai su jomis supažindinti, antraip organizacijos kultūra nebus veiksminga ir neatitiks kompanijos strategijos, nesudarys stipraus vertybių branduolio, kuris nustato, į ką būtent yra orientuojamasi. Todėl labai svarbu efektyviai paskirstyti atsakomybes, tiksliai apibrėžti vertybes ir naudoti atitinkamus vadovavimo būdus. Kompanijos vertybės lemia darbuotojų ištikimybę įsipareigojant kompanijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abipusiai naudingas. Tai yra vadovavimo žmonėms priemonė. Įrodyta, kad nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti ir pateikti savo idėjas darbuotojams, priklauso kompanijos ateitis, taigi ir pelnas.

Tyrimas parodė, jog organizacijos kultūros (tiksliau, vertybių) panašumų tarp konkurencingiausių Lietuvos bei užsienio tarptautinių kompanijų yra gana daug. Ši tendencija leidžia teigti, jog egzistuoja

ryšys tarp kompanijos veiklos sėkmės ir jos deklaruojamų vertybių. Dažniausios tirtų tarptautinių kompanijų deklaruojamos vertybės buvo šios:

- 1) kokybė;
- 2) novatoriškumas;
- 3) etika;
- 4) atsakomybė;
- 5) partnerystė;
- 6) orientacija į klientą.

Taigi daugiausiai dėmesio tarptautinių kompanijų organizacijos kultūroje skiriama psichologinėms vertybių grupėms. Tačiau atkreiptinas dėmesys, jog skirtingose tarptautinėse kompanijose deklaruojamų vertybių svarba nėra vienoda: daugelyje užsienio kompanijų prioritetas teikiamas socialinei atsakomybei bei etikai, garbei; tuo tarpu Lietuvos tarptautinėse kompanijose akcentuojamas profesionalumas, kokybė ir kolegiškumas, arba partnerystė. Tyrimas parodė, jog skirtingiems vertybių kriterijams įtakos turi kultūriniai skirtumai, šalies, kurioje kompanija yra, ekonominio, pilietinio išsivystymo lygis.

Organizacijos kultūros kūrimo, jos įdiegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje kompanijoje, nes organizacijos kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimą kompanijai. Taip pasiekiami norimi darbo rezultatai. Vien ekonomine nauda grindžiami kompanijos tikslai yra nepatvarūs, nes klestinčios bendrovės remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Aycan, Z. Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2000, nr. 31, p. 116-128.
2. Armstrong, M. *A handbook of human resource management practice*. 8th ed. Kogan Page, 2001, p. 981.
3. Boshoff, C.; ir Tail. M. Quality perceptions in the financial services sector. The potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, nr. 7 (5), 1996, p. 5-31.
4. Cristopher, M.; ir Peck, H. *Marketing logistics*. Great Britain: Biddles, 2003.
5. Cole, G. A. *Strategic Management*. 2ed ed. London: Ashford Colour Press, 1997.
6. Cole, G. A. *Personnel Management, Theory and Practice*. 4th ed. London: Letts, 1998.
7. Cox T. J. *The Multicultural Organisation*. *The Academy of Management Executive*, 1991, vol. 2.
8. Deal, T.; ir Kennedy, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
9. Denison, D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley and sons, 1990.
10. Dyer J. H.; Singh H. *The Renational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage*. *The Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 4.
11. Drūteikienė, G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 2002, nr. 22, p. 97-106.
12. Edvardsson, B.; Enquist, B.; ir Hay, M. *Values-based service brands: narratives from IKEA. Managing service quality* [interaktyvus]. 2006, 16 (3), p. 230-246 [žiūrėta 2009 m. kovo 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1080160301.html>.
13. Enz, C. A.; ir Schwenk, Ch. R. *The Performance Edge: Strategic and Value Dissensus. Employee Responsibilities and Rights Journal* [interaktyvus]. 1991, 4 (1) [žiūrėta 2009 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>.

14. Freeman, R. E.; Gilbert, D. R.; ir Hartman, Jr. E. *Values and the Foundations of Strategic Management*. Journal of Business Ethics [interaktyvus]. 1988, p. 7 [žiūrėta 2009 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=6&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>>.

15. Furnham, A. *The psychology of behavior at work*. United Kingdom: Psychology Press, 1997.

16. Garofalo, Ch. *Toward a global ethic: Perspectives on values, training and moral agency*. The international journal of public sector management [interaktyvus]. 2003, 16 (7), p. 90-501 [žiūrėta 2010 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0420160701.html>>.

17. Gimžauskienė, E. *Organizacijos veiklos vertinimo sistemos. Mokslo monografija*. Kaunas: Technologija, 2007.

18. Griffiths A.; ir Zammuto F. R. *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*. The Academy of Management Review, 2005, vol. 30, no 4, p. 823-842.

19. Guščinskienė, J. *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija, 2000.

20. Gottshlag, O; ir Zollo, M. Interest alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, nr. 32 (2), 2007, p. 418-437.

21. Hall, B. P. Values development and learning organizations. *Journal of knowledge management* [interaktyvus]. 2001, 5 (1) [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2300050102.html>>.

22. Harris, S.; ir Ghauri, P. Strategy formation by business leaders: exploring the influence of national values. *European journal of marketing* [interaktyvus]. 2000, 34 (1, 2) [žiūrėta 2009 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0070340108.html>>.

23. Hestroni, A.; ir Asya, I. *A comparison of values in infomercials and commercials*. *Corporate communications* [interaktyvus]. 2002, 7 (1) [žiūrėta 2009 m. birželio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1680070104.html>>.

24. Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. London: 2001.
25. Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.
26. Hofstede, G.. *Cultural Constrains in Management Theories*, 1993.
27. Jacobs, G., Macfarlane, R. The Power of Values [interaktyvus]. In *Vital Corporation: how American businesses large and small double their profits in two years or less*. Chapter VII [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mirainternational.com/books/corporation/CHAP07.htm>>.
28. Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Tehnologija, 1996, p. 56.
29. Juščius, V.; ir Snieška V. Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations, In *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2008, nr. 3, p. 34-44.
30. Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. 2-asis patais. Ir papild. Leid. Kaunas: Judex, 2002.
31. Kinard, J. *Management*. USA: D.C. Health and Company, 1988.
32. Krippendorff, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage Publikations. Beverly Hills, London, 1980, 45-47 psl.
33. Kluckhohn, F. R.; ir Strodtbeck, F. L. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961.
34. Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006.
35. Lodge, C. G., Wilson, C. Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction – Part I [interaktyvus]. In *Global envision*. January 9, 2006. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.globalenvision.org/library/3/923>>.
36. Macionis, J. *Sociology*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
37. Martin, J., ir Siehl. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 1983, nr. 122, p. 52-65.
38. Marčinskas, A.; ir Diksienė, D. *Ekonomika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2001, nr. 55-56.
39. Mazzarol, T. Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 1998, nr 12 (4), p. 163-175.
40. McDonald, P.; ir Ganz, J. *Getting value from shared values*. *Organizational Dynamics* [interaktyvus]. 1992, 20 (3), p. 64-77 [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=34&hid=6&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=9608270005>>

41. Mockaitis, A. I. The National Cultural Dimensions of Lithuania. *Ekonomika*, 2002, nr. 59, p. 67-77.

42. Morris, M.; ir Carter C. Relationship Marketing and Supplier Logistics Performance: An Extension of the Key Mediating Variables Model. *The Journal of Supply Chain Management*, Nowember, 2005, p. 32-43.

43. Neuliep, J. W. *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

44. Osborne, R. L. Strategic values: the corporate performance engine. *Business horizons*, September-October, 1996 [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. spalio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9610160090&site=bsi-live>>.

45. Peters, T. J.; ir Waterman, R. H. Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations*. New York: Harper & Row, 1982.

46. Pettigrew, A. M. *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock, 1973.

47. Piccoli, G. Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly*, nr. 29 (4), p. 747-776.

48. Piters, T.; ir Votermenas R. *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis, 1991.

49. Porter, M. A. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, 1998, Nowember-December, p.77-90.

50. Ratcliff, D. 15 Methods of Data Analysis in Qualitative Research [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://qualitativeresearch.ratcliffs.net/15methods.pdf>>.

51. Roffe, I. Competitive strategy and influences one-learning in interpreter-led SMEs [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030310601.pdf>>.

52. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.

53. Robbins, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

54. Rubino, J. A. Aligning personal values and corporate values: a personal and strategic necessity [interaktyvus]. *Employment Relations Today*, Autumn 1998 [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internet: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=34&hid=13&sid=ab3231f8-48c8-49e4-809d-69ec19b73d18%40sessionmgr3>>.
55. Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 1998, psl. 232.
56. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprit, 2004.
57. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
58. Shepherd, C.; ir Ahmed, P. K. From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage. *European Journal of Innovation Management*, nr. 3 (2), 2000.
59. Schneider, S.; ir Barsoux J. *Managing Across Cultures*. London: Prentica, 1997.
60. Seidel, John, V. Qualitative data analysis [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<ftp://ftp.qualisresearch.com/pub/qda.pdf>>.
61. Seilius, A. Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 6. Kaunas: VDU leidykla, 1998, p. 211.
62. Stoškus, S.; ir Beržinskienė D. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005.
63. Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.
64. Thrill, J. V.; ir Bovee, C. L. *Excellence in Business Communication*. McGraw Hill, 1991.
65. Trompenaars, F.; ir Hampden-Turner, Ch. *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: 1997.
66. *Verslo žinios*, kasmetinis priedas „TOP 1000“, 2009 m. liepa, 13-33 psl.
67. *Verslo žinios*, specialus priedas „Gerbiausiausia Lietuvos įmonė 2008 m.“, 53 psl./34 psl.
68. *Verslo žinios*, specialus priedas „Lietuvos verslo lyderiai 2010“, 16-18 psl.
69. Wagner, J. A. III; ir Hollenbeck, J. R. *Management of Organizational Behavior*. 2nd. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Holl, 1995.
70. Waterman, R. Jr.; Peters, T.; ir Phillips J. R. Structure Is Not Organisation in Business. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001

71. Wenstøp, F. ir Myrmel, A. Structuring organizational value statements [interaktyvus]. *Management Research News*, 2006, 29 (11), p. 673-683 [žiūrėta 2009 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0210291101.html>>.

72. Wilson, D. C.; ir Rozenfeld, R. H. *Culture and the new managerialism*. Public Services, 1990.

73. Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU, 2003.

74. Zalieckaitė, L.; ir Mikalauskienė, A. O. Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos prieigų analizė. *Informacijos mokslai*, 2007, p. 41

75. Advantages of content analysis [interaktyvus]. In *Colorado State University: Writing @ CSU*. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://writing.colostate.edu/guides/research/content/com2d2.cfm>>.

76. Mokslinio tyrimo pagrindai edukologijoje: dokumentų analizės metodas [interaktyvus]. Iš *Lietuvos žemės ūkio universitetas: nuotolinio mokymo mini studija*. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/nm/failai/MT_pagrindai_edukologijoje/50788.html>.

77. The World Has Over 60,000 Multinational Companies [interaktyvus]. In *Progressive policy Institute*. From Trade fact of the week. April 27, 2005[žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.ppionline.org/ppi_ci.cfm?knlgAreaID=108&subsecID=900003&contentID=253303>.

78. Lithuanian Development agency. 10 Lithuanian Business Enterprises on the Top 1000 Companies of New Europe List [interaktyvus]. In *Invest Lithuania, Enterprise Lithuania*. June 12, 2008. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lda.lt/en/NewsDetails.html?sp=l50000000000000219>>.

79. Baltic Market Awards 2006-2009 [interaktyvus]. In *NASDAQ OMX*. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nasdaqomxbaltic.com/exchange-information/listing-center/baltic-market-awards>>.

80. 100 Fastest - Growing companies: the World's supercharged performers [interaktyvus]. In *CNN money: Fortune*. August 31, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortunefastestgrowing/2009/full_list/>.

81. 100 Best Companies to Work for [interaktyvus]. In *CNN money: Fortune*. February 8, 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/full_list/>.

82. World's Most Admired Companies [interaktyvus]. In *CNN money: Fortune*. March 16, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2009/full_list>.

83. Global 500: our annual ranking of the world's largest corporations [interaktyvus]. In *CNN money: Fortune*. July 20, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list/>.

84. The Global 2000: special report [interaktyvus]. In *Forbes*. August 4, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html>.

85. Cambridge Dictionaries online [interaktyvus]. Kembridžo žodynas [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. prieiga per internetą: <<http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=11954&dict=CALD>>.

86. Lietuvos Respublikos seimas. Statistikos departamento prie Lietuvos respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymas dėl ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus patvirtinimo [interaktyvus]. 2007 m. spalio 31d. [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=309099&p_query=&p_tr2=>.

87. Top Industries: most profitable [interaktyvus]. In *CNN money: Fortune*. July 20, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/performers/industries/profits/>>.

The influence of the organizational culture for competitiveness: aspect of international company (summary)

To achieve continuous development and prosperity of an organization under market conditions any organization should work profitably. One of the main factors of the modern management is the specific organizational culture. As any organization is a group of people striving for the same aims, the success of its business depends directly on the skill and abilities of the working people to understand equally correctly what they are doing and aiming for. The ability to manage the work effectively influences the effectiveness of the organization, has a positive influence on the employees.

The culture of the organization has been outlined and the importance of the culture of the organization for the results of common activities is discussed. The definitions of the culture of the organization are given. Significance of values for the members' behaviour and work efficiency has been emphasised. Values are an understanding what is acceptable and unacceptable in society. They are accepted and supported by many people. Values may be either individual or collective. They are understood as an object of man's requirements, desires and strivings, positive evaluations and attitudes. Individuals can choose whether to accept or reject one or another value. The culture of the organization is a system of material, spiritual and homogenous convictions acknowledged by all the employees; they influence behavior and are supported by the stories, myths, and heroes of the organization and reveal through standards, traditions, language and symbols. The culture of the organization is related to the system of values, it is understood and accepted by all the members of the organization allowing the organization act in a purposeful way and are supported by the history, traditions, ceremonies and other factors of the organization. Moreover the culture of the organization helps to be different from other organizations. Values are the basis the culture of the organization. Values determine the direction for the people activities and selection. Effectiveness of activities depends on organization members involvement and solidarity. Values are the elements which motivate organization members for effective work. Work importance and the influence of perceptions on organization members are not homogenous; they depend on individuals, their social position and the system of values. Effectiveness is a result of the culture of the organization and it can be culture evaluating category. So, effectiveness depends not only on work organization, leadership culture, but also on personal beliefs and values.

PRIEDAI

1 priedas. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (sekcija ir skyrius)

Seksija	Skyrius	Pavadinimas
A		ŽEMĖS ŪKIS, MIŠKININKYSTĖ IR ŽUVININKYSTĖ
	01	Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla
	02	Miškininkystė ir medienos ruošą
	03	Žvejyba ir akvakultūra
B		KASYBA IR KARJERŲ EKSPLOATAVIMAS
	05	Akmens anglių ir rusvųjų anglių kasyba
	06	Žalios naftos ir gamtinių dujų gavyba
	07	Metalų rūdų kasyba
	08	Kita kasyba ir karjerų eksploatavimas
	09	Kasybai būdingų paslaugų veikla
C		APDIRBAMOJI GAMYBA
	10	Maisto produktų gamyba
	11	Gėrimų gamyba
	12	Tabako gaminių gamyba
	13	Tekstilės gaminių gamyba
	14	Drabužių siuvimas (gamyba)
	15	Odos ir odos dirbinių gamyba
	16	Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba
	17	Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba
	18	Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas
	19	Kokso ir rafinuotų naftos produktų gamyba
	20	Chemikalų ir chemijos produktų gamyba
	21	Pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba
	22	Guminių ir plastikinių gaminių gamyba
	23	Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba
	24	Pagrindinių metalų gamyba
	25	Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba
	26	Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba
	27	Elektros įrangos gamyba

Sekcija	Skyrius	Pavadinimas
	28	Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba
	29	Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba
	30	Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba
	31	Baldų gamyba
	32	Kita gamyba
	33	Mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas
D		ELEKTROS, DUJŲ, GARO TIEKIMAS IR ORO KONDICIONAVIMAS
	35	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas
E		VANDENS TIEKIMAS, NUOTEKŲ VALYMAS, ATLIEKŲ TVARKYMAS IR REGENERAVIMAS
	36	Vandens surinkimas, valymas ir tiekimas
	37	Nuotekų valymas
	38	Atliekų surinkimas, tvarkymas ir šalinimas; medžiagų atgavimas
	39	Regeneravimas ir kita atliekų tvarkyba
F		STATYBA
	41	Pastatų statyba
	42	Inžinerinių statinių statyba
	43	Specializuota statybos veikla
G		DIDMENINĖ IR MAŽMENINĖ PREKYBA; VARIKLINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ IR MOTOCIKLŲ REMONTAS
	45	Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas
	46	Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais
	47	Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą
H		TRANSPORTAS IR SAUGOJIMAS
	49	Sausumos transportas ir transportavimas vamzdiniais
	50	Vandens transportas
	51	Oro transportas
	52	Sandėliavimas ir transportui būdingų paslaugų veikla
	53	Pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla
I		APGYVENDINIMO IR MAITINIMO PASLAUGŲ VEIKLA
	55	Apgyvendinimo veikla
	56	Maitinimo ir gėrimų teikimo veikla
J		INFORMACIJA IR RYŠIAI
	58	Leidybinė veikla
	59	Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla
	60	Programų rengimas ir transliavimas
	61	Telekomunikacijos

Sekcija	Skryrius	Pavadinimas
	62	Kompiuterių programavimo, konsultacinė ir susijusi veikla
	63	Informacinių paslaugų veikla
K		FINANSINĖ IR DRAUDIMO VEIKLA
	64	Finansinių paslaugų veikla, išskyrus draudimą ir pensijų lėšų kaupimą
	65	Draudimo, perdraudimo ir pensijų lėšų kaupimo, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, veikla
	66	Pagalbinė finansinių paslaugų ir draudimo veikla
L		NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJOS
	68	Nekilnojamojo turto operacijos
M		PROFESINĖ, MOKSLINĖ IR TECHNINĖ VEIKLA
	69	Teisinė ir apskaitos veikla
	70	Pagrindinių buveinių veikla; konsultacinė valdymo veikla
	71	Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė
	72	Moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla
	73	Reklama ir rinkos tyrimas
	74	Kita profesinė, mokslinė ir techninė veikla
	75	Veterinarinė veikla
N		ADMINISTRACINĖ IR APTARNAVIMO VEIKLA
	77	Nuoma ir išperkamoji nuoma
	78	Įdarbinimo veikla
	79	Kelionių agentūrų, ekskursijų organizatorių, išankstinio užsakymo paslaugų ir susijusi veikla
	80	Apsaugos ir tyrimo veikla
	81	Pastatų aptarnavimas ir kraštovaizdžio tvarkymas
	82	Administracinė veikla, įstaigų ir kitų verslo įmonių aptarnavimo veikla
O		VIEŠASIS VALDYMAS IR GYNYBA; PRIVALOMASIS SOCIALINIS DRAUDIMAS
	84	Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas
P		ŠVIETIMAS
	85	Švietimas
Q		ŽMONIŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪRA IR SOCIALINIS DARBAS
	86	Žmonių sveikatos priežiūros veikla
	87	Kita stacionarinė globos veikla
	88	Nesusijusio su apgyvendinimu socialinio darbo veikla
R		MENINĖ, PRAMOGINĖ IR POILSIO ORGANIZAVIMO VEIKLA
	90	Kūrybinė, meninė ir pramogų organizavimo veikla
	91	Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kita kultūrinė veikla
	92	Azartinių žaidimų ir lažybų organizavimo veikla
	93	Sportinė veikla, pramogų ir poilsio organizavimo veikla

Sekcija	Skyrius	Pavadinimas
S		KITA APTARNAVIMO VEIKLA
	94	Narystės organizacijų veikla
	95	Kompiuterių ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų taisymas
	96	Kita asmenų aptarnavimo veikla
T		NAMŲ ŪKIŲ, SAMDANČIŲ DARBININKUS, VEIKLA; NAMŲ ŪKIŲ VEIKLA, SUSIJUSI SU SAVOMS REIKMĖMS TENKINTI SKIRTŲ NEDIFERENCIJUOJAMŲ GAMINIŲ GAMYBA IR PASLAUGŲ TEIKIMU
	97	Namų ūkių, samdančių namų ūkio personalą, veikla
	98	Privačių namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu
U		EKSTRATERITORINIŲ ORGANIZACIJŲ IR ĮSTAIGŲ VEIKLA
	99	Ekstrateritorinių organizacijų ir įstaigų veikla

2 priedas. Lietuviškų konkurencingiausių tarptautinių kompanijų duomenų rinkimo lentelė

Kompanija	Šalis	Veiklos sritis	Veiklos kategorija	VERTYBĖS
Rivona UAB	LT	didmeninė prekyba, logistika, transportas	G46; H52; H49	šeima, praktiškumas, sąžiningumas; darbštumas; atkaklumas
Norfos mažmena UAB	LT	mažmeninė prekyba ir kontroliuojančioji įmonė	G47; M70	šeima, praktiškumas, sąžiningumas; darbštumas; atkaklumas
City service AB grupė	LT	pastatų ūkio valdymas	N81	pagarba; tobulėjimas; darbuotojų profesionalumas; pareigingumas; novatoriškumas; iniciatyvumas; socialinė atsakomybė
Limarko grupė	LT	laivyba ir laivų remontas ir logistika	H50	kokybiškos paslaugos; profesionalumas; dora; atsakingumas
Vilniaus prekyba grupė	LT	mažmeninė prekyba ir NT valdymas	G47; L68	neturi tinklapio
MG Baltic UAB koncernas	LT	kontroliuojančioji bendrovė	M70	etiškumas; sąžiningumas; (nėra aiškių vertybių, principų)
Achemos grupė UAB koncernas	LT	kontroliuojančioji bendrovė	M70	aplinkosauga; nuolatinis tobulėjimas; pažangus mąstymas
Achema AB	LT	trašų gamyba	C29	komandinė dvasia; profesionalumas; sumanumas; tobulėjimas
Tiltra group AB	LT	statyba	F42	profesionalumas; bendradarbiavimas; tolerancija; pagarba; komandinis darbas; atsakomybė; kokybiškas įgyvendinimas; sąžiningumas
Penki kontinentai grupė	LT	IT, komunikacijos, mokėjimų sistemos	J63; J62	materialinės vertės sukūrimas klientams; pagalba klientams

Linus Agro grupė	LT	žemės ūkio produkcija	A01	pažanga; komandinis darbas; ilgalaikė partnerystė; paslaugumas; tolerancija; pagarba kiekvienam asmeniui ir visuomenei
ARVI grupė	LT	kontroliuojančioji bendrovė	M70	stiprybė; patikimumas; tradicijos; gabumas; kvalifikacija
Ivabaltė UAB	LT	žemės ūkio technikos prekyba	G45	pasitikėjimas; ilgalaikis bendradarbiavimas; profesionalumas; aukšta kokybė
Litana grupė	LT	statyba	F41; H50	profesionalumas; atsakingumas; kokybė; kliento pasitenkinimas
Maxima grupė UAB	LT	parduotuvių tinklas, kitos veiklos	G47; M70	sąžiningumas; teisingumas; nauda klientui; pasitikėjimas savimi; operatyvumas
Senukų prekybos centras UAB	LT	mažmeninė prekyba	G47	sugebėjimas dirbti komandoje; klientų pasitenkinimas; verslo dvasia; mokymasis ir tobulėjimas; pasitikėjimas ir atsakingumas; pagarbūs bendravimas
Hanner grupė	LT	statyba, patalpų nuoma	F41; L68	greitis; kokybė; novatoriškumas; drąsa
Ranga group	LT	statyba, patalpų nuoma, restoranai	F41; L68; J56	asmeninis ir profesinis tobulėjimas; sąžininga ir atvira komunikacija; kokybė; vertė klientui
Topo grupė	LT	didmeninės ir mažmeninės prekybos buitines technika ir elektronika	G46; G47	šiuolaikiškumas; veržlumas; efektyvus darbas;
Vičiūnų grupė	LT	produktų iš surimio ir žuvų produktų gamyba	C10	nepateikia reikalingos informacijos
SBA koncernas	LT	baldų ir lengvosios pramonės gamyba bei mažmeninė baldų ir drabužių prekyba	G47; C16	šeimininkiškumas; vienybė; veržlumas
Sanitex grupė	LT	didmeninė prekyba, logistika	G46; H52	profesionalus aptarnavimas; kokybiški verslo sprendimai; talentas
Aibe baltic	LT	mažmeninė prekyba	G47	informacija atnaujinama
Acme group UAB	LT	mažmeninė prekyba: kompiuterių komponentai, laikmenos, filmų platinimas	G47	nepateikia reikalingos informacijos
Novaturo grupė	LT	turizmo ir kelionių paslaugos	R93	profesionalūs, patikimi, novatoriški, kūrybingi, iniciatyvūs, atsakingi, dovanojantys pažinimo džiaugsmą kitiems
Dojus agro UAB	LT	žemės ūkio technikos prekyba	G45	kokybė; profesionalus darbas; abipusiai naudinga ilgalaikė partnerystė; modernumas

UAB West express	LT	turizmo ir kelionių paslaugos	R93	ilgalaikis bendradarbiavimas; aukščiausio lygio aptarnavimas; tobulėjimas; kokybė; „būti geriausiai“; lyderystė; profesionalumas
Saurida UAB	LT	didmeninė kuro prekyba, degalinių tinklas, dujų tinklas	D35; G46; G47	tobulėjimas; produktyvumas
Litagra grupė UAB	LT	žemės ūkio produkcija, paslaugos	A01	etiškumas; moralė; profesionalumas; aktyvumas; „geriausia partnerė klientams ir darbuotojams“
Fima UAB	LT	intelektualių inžinerinių sprendimų	J62	operatyvumas; orientacija į kliento reikalavimus; aukštos kokybės pasiekimas mažesnėmis sąnaudomis; rezultatyvumas; aplinkos apsauga; darbuotojų apsauga

3 priedas. Užsienio konkurencingiausių tarptautinių kompanijų duomenų rinkimo lentelė

Kompanija	Šalis	Veiklos sritis	Verslo kategorija	VERTYBĖS
<u>General Electric</u>	JAV	kontroliuojančioji bendrovė	M70	darbuotojai; inovacijos; socialiai atsakinga veikla
<u>Royal Dutch Shell</u>	Olandija	naftos ir dujų operacijos	B06	sąžiningumas; integralumas; pagarba žmonėms; etiškumas
<u>Toyota Motor</u>	Japonija	mašinos	C28; C29; C30	sunkus darbas; įvairovė; geri santykiai su bendruomene
<u>BP</u>	DB	naftos ir dujų operacijos	B06	inovatyvumas; progresyvumas; atsakingumas prieš darbuotojus ir visuomenę; patikimumas (pažadų laikymasis);
<u>HSBC Holdings</u>	DB	bankininkystė	K64	atvirumas kultūroms ir idėjoms; etiški ir ilgalaikiai santykiai; kokybė, kompetencija, atvirumas; integralumas;
<u>Wal-Mart Stores</u>	JAV	mažmeninė prekyba	G47	integralumas; pagarba; tobulumo siekimas; viršyti kliento lūkesčius;
<u>Banco Santander</u>	Ispanija	bankininkystė	K64	kurti vertę vartotojams; dinamiškumas; lyderystė; inovatyvumas; profesinė etika
<u>Chevron</u>	JAV	naftos ir dujų operacijos	B06	integralumas; pagarba; pasitikėjimas; atsakingumas; etika; partnerystė; įvairovė; kūrybiškumas; socialinė atsakomybė; tobulumo siekimas
<u>Total</u>	Prancūzija	naftos ir dujų operacijos	B06	etika; fundamentalūs principai (žmogaus teisės); integralumas; sąžiningumas; įvairovė; socialinė atsakomybė; geri santykiai su bendruomenėmis; skaidrumas

<u>Gazprom</u>	Rusija	naftos ir dujų operacijos	B06	nėra reikalingos informacijos
<u>Volkswagen Group</u>	Vokietija	mašinos	C28; C29; C30	socialinė atsakomybė; kompetencija; pasišventimas; novatoriškumas; aktyvumas
<u>GDF Suez</u>	Prancūzija	energetika	N81; x	užsidegimas; pasišventimas; kūrybiškumas; optimizmas; socialinė atsakomybė
<u>ENI</u>	Italija	naftos ir dujų operacijos	B06	dėmesys individui; tobulėjimas; potencialo išnaudojimas; lygios galimybės; integralumas; iššūkiai; aplinkosauga
<u>Vodafone</u>	DB	telekomunikacijos	J61	socialinė atsakomybė; santykiai su bendruomene; aistra pasauliui; vertės sukūrimas; atvira ir skaidri komunikacija; tarpusavio pagarba;
<u>Mitsubishi</u>	Japonija	kontroliuojančioji bendrovė	M70	socialinė atsakomybė; integralumas; sąžiningumas; tapkultūrinis supratingumas
<u>Procter & Gamble</u>	JAV	namų ir asmeninio naudojimo prekės	C20; C14; C32	pasitikėjimas; pagarba; sąžiningumas; įvairovė; integralumas; lyderystė; savininkiškumo jausmas; aistra laimėti
<u>Petrobras</u>	Brazilija	naftos ir dujų operacijos	B06	socialinė atsakomybė; talentų vertinimas; talentų tobulinimas; etika; skaidrumas
<u>IBM</u>	JAV	kompiuterinė įranga ir paslaugos	J62	inovacijos; pastikėjimas; atsakomybė; pasišventimas kliento sėkmei;
<u>3M</u>	JAV	kontroliuojančioji bendrovė	M70	sąžiningumas; integralumas; klientų pasitenkinimas; kokybė vertė; inovacijos; socialinė atsakomybė (pagarba gamtai ir visuomenei); darbuotojai (talentų įvertinimas; talentų vystymas)
<u>Telefónica</u>	Ispanija	telekomunikacijos	J61	sąžiningumas; patikimumas; asmeninis integralumas; atvirumas; pasišventimas; inovatyvumas; profesinis tobulėjimas; konkurencingumas
<u>Nestlé</u>	Šveicarija	maistas, gėrimai ir tabakas	C10; C11; C12	sąžiningumas; teisingumas; žmonės; profesionalumas; atsakingumas
<u>Crédit Agricole</u>	Prancūzija	bankininkystė	K64	socialinė atsakomybė; atsakingumas; įsipareigojimas
<u>Siemens</u>	Vokietija	kontroliuojančioji bendrovė	M70	atsakingumas; etiškumas; tobulumo siekimas; produktyvumas; inovatyvumas; vertės kūrimas;
<u>Hewlett-Packard</u>	JAV	technologinė įranga	C26	aistra klientui; pasitikėjimas; pagarba; pasiekimai ir indėliai; komandinis darbas; greitis; tikslingas inovatyvumas; bekompromisio integralumas
<u>Bank of America</u>	JAV	bankininkystė	K64	aukšta kokybė; asmeniniai santykiai; išskirtinis patogumas; profesionalumas
<u>Honda Motor</u>	Japonija	mašinos	C28; C29; C30	inovatyvumas; vizija į ateitį; kokybė; socialinė atsakomybė; darbuotojų įvairovė

<u>ArcelorMittal</u>	Liuksemburgas	medžiagos	C24	lyderystė; kokybė; socialinė atsakomybė (angl. <i>sustainability</i>)
<u>Johnson & Johnson</u>	JAV	vaistai ir biotechnologija	M72; C21	aukšta kokybė; socialinė atsakomybė; greitas ir kruopštus aptarnavimas; etika, pagarba; buvimas „geru piliečiu“; inovatyvumas
<u>ENEL</u>	Italija	energetika	N81	socialinė atsakomybė; „geras pilietis“; etika; atvirumas; vertės kūrimas;
<u>UniCredit Group</u>	Italija	bankininkystė	K64	teisingumas; skaidrumas; pagarba; veiksmų laisvė; pasitikėjimas; integralumas; tarpusavio sąveika
<u>Samsung Electronics</u>	Pietų Korėja	puslaidininkiai	C27	žmonės; tobulumo siekimas (angl. <i>excellence</i>); pokyčiai; inovacijos; integralumas; etiškumas; bendras kilimas, vystymasis; socialinė atsakomybė; buvimas „geru piliečiu“
<u>Deutsche Bank</u>	Vokietija	finansai	K64; K65; K66	ilgalaikės vertės kūrimas; produktyvumas; pasitikėjimas; komandinis darbas; inovacijos; orientacija į klientą
<u>Microsoft</u>	JAV	programinė įranga ir paslaugos	J62	integralumas; sąžiningumas; atvirumas; asmeninis tobulumas; konstruktyvi savikritika; nuolatinis tobulėjimas; abipusė pagarba; ateities vizija; atsakomybė; aukšta kokybė; buvimas „geru piliečiu“
<u>StatoilHydro</u>	Norvegija	naftos ir dujų operacijos	B06	drąsa; atvirumas; veiklumas; rūpestingumas; etiškumas
<u>Sumitomo corporation</u>	Japonija	kontroliuojančioji bendrovė	M70	integralumas; etiškumas; vizija; išpareigojimas; entuziazmas; greitis; asmeninis tobulėjimas; profesionalumas
<u>Goldman Sachs Group</u>	JAV	finansai	K64; K65; K66	profesionali kokybė; orientacija į klientą; kūrybiškumas; fantazija; komandinis darbas; pasišventimas; pokyčiai; integralumas; sąžiningumas
<u>E.ON</u>	Vokietija	energetika	N81	integralumas; etiškumas; sąžiningumas; atsakingumas; atvirumas; abipusis pasitikėjimas; pagarba; drąsa; socialinė atsakomybė
<u>Cisco Systems</u>	JAV	techninė įranga ir aptarnavimas	C27; C26	socialinė atsakomybė; santykiai; bendradarbiavimas; greitis
<u>Tesco</u>	DB	prekybos tinklas	G47	klientų poreikių supratimas; atsakingas aptarnavimas; komandinis darbas; pasitikėjimas; pagarba; klausymasis; pagalba; sakymas „ačiū“; dalinimasis informacija ir žiniomis; žmonės
<u>Munich Re</u>	Vokietija	draudimas	K65	skaidrumas; socialinė atsakomybė; novatoriškumas; mokymasis iš klaidų; įvertinimas; atvira komunikacija; į klientą orientuoti veiksmai; vertės kūrimas

<u>Lukoil</u>	Rusija	naftos ir dujų operacijos	B06	socialinė atsakomybė; vertės kūrimas; patikimumas
<u>Barclays</u>	DB	bankininkystė	K64	pasitikėjimas; abipusė nauda; orientacija į klientą; novatoriškumas (angl. <i>pioneering</i>); etiškumas
<u>BASF</u>	Vokietija	chemikalai	C20	ilgalaikis pelningumas; inovacijos; socialinė atsakomybė; asmeninis tobulėjimas; profesionalumas; abipusė pagarba; atviras dialogas; integralumas
<u>Nokia</u>	Suomija	techninė įranga ir aptarnavimas	C27	žmonių sujungimas (įvairiomis prasmėmis)
<u>Sony</u>	Japonija	techninė įranga ir aptarnavimas	C27	laisvė; atvirumas idėjoms; inovatyvumas
<u>Daimler</u>	Vokietija	mašinos	C28; C29; C30	aistra; pagarba; socialinė atsakomybė; integralumas; etiškumas; disciplina; skaidrumas
<u>Nissan Motor</u>	Japonija	mašinos	C28; C29; C30	nėra informacijos tinkamos
<u>Panasonic</u>	Japonija	techninė įranga ir aptarnavimas	C27	vertės kūrimas; socialinė atsakomybė; glaudūs ryšiai su visuomene; buvimas „piliečiu“; etiškumas; teisingumas ir sąžiningumas; bendradarbiavimas; komandinė dvasia; nenuilstantis tobulinimas; mandagumas; nuolankumas; lankstumas; dėkingumas
<u>Intel</u>	JAV	puslaidininkiai	C26; C27	socialinė atsakomybė; disciplina; orientacija į klientą; rizikavimas; kūrybiškumas; pokyčiai; orientacija į rezultatą; veiklos preciziką; atsakomybė; įvertinimas; pagarba; pasitikėjimas; atvira komunikacija
<u>AXA Group</u>	Prancūzija	draudimas	K65	komandinė dvasia; integralumas; inovacijos; pragmatizmas; profesionalumas
<u>Repsol-YPF</u>	Ispanija	naftos ir dujų operacijos	B06	integralumas; saugumas; skaidrumas; atsakingumas; lyderystė; orientacija į rezultatą; orientacija į klientą; inovacijos
<u>Walt Disney</u>	JAV	media parkai, pramogos	R90; J59	integralumas; sąžiningumas; pasitikėjimas; pagarba; teisingas „žaidimas“ (angl. <i>fair play</i>); komandinis darbas
<u>Coca-Cola</u>	JAV	maistas, gėrimai ir tabakas	C10; C11; C12	lyderystė; bendradarbiavimas; integralumas; atskaitomybė; aistra; įvairovė; kokybė;
<u>Carrefour Group</u>	Prancūzija	prekybos tinklas	G47	įsipareigojimas; rūpestingumas; pozityvumas
<u>Apple</u>	JAV	Technology Hardware & Equip	C26; C27	sąžiningumas; etika; pagarba; konfidencialumas; bendruomeniškumas; atitikimas standartams
<u>PepsiCo</u>	JAV	maistas, gėrimai ir tabakas	C10; C11; C12	socialinė atsakomybė; ilgalaikis augimas; įgalinti žmonės; atsakomybė; pasitikėjimas; atvira ir bešališka komunikacija; pagarba;

				įvairovė
<u>Boeing</u>	JAV	aviacija	H51	lyderystė; integralumas; etiškumas; kokybė; kliento pasitenkinimas; žmonės; įvairovė; buvimas „geru piliečiu“, vertės didinimas; socialinė atsakomybė
<u>Canon</u>	Japonija	techninė įranga ir aptarnavimas	C27	socialinė atsakomybė
<u>American Express</u>	JAV	finansai	K64; K65; K66	pasišventimas klientui; kokybė; integralumas; komandinis darbas; pagarba; buvimas „geru piliečiu“; asmeninė atsakomybė; noras laimėti
Marriot international	JAV	viešbučiai	I55	žmonės; veiklumas (angl. <i>hands on</i>); dėmesys detalėms; tobulėjimas; etiškumas; pasitikėjimas; didžiavimasis kompanija; atvirumas inovacijoms, kūrybiškumas; kokybė, stabilumas
<u>United Parcel Service</u>	JAV	transportas	H53	darbuotojų pasišventimas; socialinė atsakomybė; darbuotojų savininkiškumo jausmas; žmonės, komandinė dvasia; įvairovė; tobulėjimas; pažadų laikymasis; santykių sukūrimas su klientais;
<u>Google</u>	JAV	programinė įranga ir paslaugos	J62	inovacijos; socialinė atsakomybė; sugebėjimai; geras laiko leidimas; atviras dalinimasis nuomonėmis ir idėjomis
<u>Lowe's Cos</u>	JAV	mažmeninė prekyba	G47	etika; sąžiningumas
<u>ThyssenKrupp Group</u>	Vokietija	kontroliuojančioji bendrovė	M70	socialinė atsakomybė
<u>McDonald's</u>	JAV	viešbučiai, restoranai	I56	orientacija į klientą; darbuotojai; etiškumas; socialinė atsakomybė; nuolatinis tobulėjimas; stabilus pelnas
<u>Unilever</u>	Olandija/DB	maistas, gėrimai ir tabakas	C10; C11; C12	integralumas; socialinė atsakomybė; tobulėjimas
<u>Philip Morris International</u>	JAV	maistas, gėrimai ir tabakas	C10; C11; C12	integralumas; pasitikėjimas; pagarba; aistra sėkmei; kokybė; kūrybiškumas; dalinimasis su kitais; tobulėjimas
<u>Pfizer</u>	JAV	vaistai ir biotechnologija	M72; C21	inovacijos; įvairovė; pagarba; kokybė; lyderystė; bendradarbiavimas; orientacija į klientą; bendruomeniškumas; integralumas; veiklos tobulinimas
<u>GlaxoSmithKline</u>	DB	vaistai ir biotechnologija	M72; C21	pagarba; kantrus dėmesingumas; skaidrumas; integralumas
<u>Roche Holding</u>	Šveicarija	vaistai ir biotechnologija	M72; C21	socialinė atsakomybė; pagarba; vertės kūrimas; inovacijos, nuolatinis tobulėjimas